



**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**Escuela de Post Grado**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD**

**TESIS**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD  
DE MONZÓN-2016”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA SALUD  
MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIO DE SALUD**

**AUTORA**

**Diana Carolina, SANTOS SABINO**

**ASESORA**

*Dra. Juana Irma, PALACIOS ZEVALLOS*

**HUÁNUCO- PERÚ  
2018**



UNIDAD DE POST GRADO- FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA SALUD

En la ciudad Universitaria la Esperanza, en el auditorio de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Huánuco, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho, siendo las \_\_\_\_\_ horas, los Jurados, docentes en la Universidad de Huánuco, Mg. Amalia Leiva Yaro, **Presidenta**, Mg. Maricela Marcelo Armas, **Secretaria**, y Mg. Luz Idalia Angulo Quispe, **Vocal** respectivamente; nombrados mediante Resolución Nº 103-2018-D-EPG-UDH, de fecha doce de marzo del año dos mil dieciocho y la aspirante al Grado Académico de Maestra, **Diana Carolina SANTOS SABINO**.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, la Presidenta del jurado invitó a la graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis intitulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE MONZÓN - 2016"**. Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Salud, mención: Gerencia en Servicios de Salud.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADA Por UNANIMIDAD con el calificativo cuantitativo de 12 y cualitativo de MUY BUENO (Art. 54).

Siendo las 12:30 horas del día 07 del mes de DICIEMBRE del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

  
PRESIDENTA  
Mg. Amalia Leiva Yaro

  
SECRETARIA  
Mg. Maricela Marcelo Armas

  
VOCAL  
Mg. Luz Idalia Angulo Quispe

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este logro a Dios, el ser más maravilloso que cuida de mí y mi familia.

A mis padres, mi hijo, quienes constantemente fortalecen mi fe y me enseñan lo que realmente necesitamos para ser felices.

A mis docentes y amigos que estuvieron en los momentos más importantes de mi vida profesional.

**La autora**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial expreso mi profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios, quien guía y dirige mi vida para lograr mis más grandes sueños.

De igual forma, expreso mis más sinceros agradecimientos a todas las personas e instituciones que han colaborado, de alguna forma, en la realización de la presente investigación, siendo ellos:

La Universidad Huánuco, a la Escuela de Post grado, la Facultad de Enfermería, especialmente a los docentes por sus enseñanzas impartidas.

A los directivos y los profesionales de la salud de las diferentes áreas del Centro Salud de Monzón, por los aportes y permitir que la recolección de información sea sistemática y satisfactoria.

A la asesora de tesis, no sólo por las sugerencias, orientaciones y aclaraciones brindadas, sino por el trato cortés con que siempre me atendió y porque continuamente ha compartido palabras sabias de apoyo con la que hemos podido sobrellevar los problemas que se presentaron durante el proceso de esta investigación.

Mi adorada familia, por creer en mí y mantenerse siempre a mi lado, y apoyarme en todas mis decisiones.

A todos ellos ¡Muchas gracias!

**La autora**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	lii
Índice	iv
Resumen	xi
Summary	xii
Presentación	xiii

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	20
1.3. Trascendencia teórica, técnica y académica.....	20
1.4. Antecedentes inmediatos de la investigación.....	22
1.5. Objetivos.....	26

## CAPÍTULO II

### 2. REFERENCIA TEÓRICA O CONCEPTUAL.

2.1. Aspectos conceptuales del liderazgo y los estilos de liderazgo.....	27
2.1.1. El liderazgo.....	27
2.1.2. El liderazgo en enfermería.....	28
2.1.3. Funciones del liderazgo.....	28
2.1.4. Los estilos de liderazgo.....	31
2.2. Aspectos conceptuales del Desempeño Laboral.....	36
2.2.1. El desempeño laboral de los trabajadores.....	36
2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.....	37
2.2.3. Diferencia entre el desempeño contextual y el desempeño de tarefas.....	39
2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	40
2.2.5. La evaluación del desempeño.....	42
2.2.6. Importancia de la evaluación de desempeño.....	43

2.2.7. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	44
2.2.8. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	45
2.3. Bases teóricas que sustentan la investigación.....	48
2.3.1. La teoría XY de McGregor.....	48
2.4. Definición operacional de las palabras clave.....	49

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Método y nivel de investigación.....	51
3.1.1. Método de investigación.....	51
3.1.2. Nivel de investigación.....	51
3.2. Tipo de investigación.....	51
3.3. Sistema de hipótesis, variables, y esquema de diseño.....	52
3.3.1. Hipótesis.....	52
3.3.2. Variables.....	53
3.3.3. Operacionalización de variables.....	54
3.3.4. Diseño de la investigación.....	55
3.4. Técnicas e instrumentos.....	55
3.4.1. Plan de actividades.....	55
3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
3.5. Cobertura de la investigación.....	60
3.5.1. Población.....	60
3.5.2. Muestra.....	60
3.5.3. Delimitación geográfica.....	61
3.6. Elaboración de datos.....	61
3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	61
3.8. Aspectos éticos.....	62
3.9. Análisis e interpretación de resultados.....	63

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RESULTADOS.**

4.1. Análisis descriptivo de los resultados.....	64
4.1.1. Análisis de las características personales y laborales.....	64
4.1.2. Análisis de los estilos de liderazgo.....	78
4.1.3. Análisis del desempeño laboral.....	79
4.1.4. Análisis Inferencial.....	89
4.1.5. Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral.....	89

## **CAPÍTULO V**

<b>5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01. Características personales de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	64
Tabla 02. Características Laborales de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	66
Tabla 03. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directivos-2017.....	68
Tabla 04. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directivos-2017.....	69
Tabla 05. Nivel del estilo de liderazgo autoritario de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.....	70
Tabla 06. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo democrático de los directivos-2017.....	71
Tabla 07. Nivel del estilo de liderazgo democrático de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.....	72
Tabla 08. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos-2017.....	73
Tabla 09. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos-2017.....	74
Tabla 10. Nivel del estilo de liderazgo Centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.....	75
Tabla 11. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las relaciones de los directivos-2017.....	76
Tabla 12. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las relaciones de los directivos-2017.....	77
Tabla 13. Nivel del estilo liderazgo centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.....	78
Tabla 14. Desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	79



Tabla 15. Desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	80
Tabla 16. Nivel de desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón....	81
Tabla 17. Desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón....	82
Tabla 18. Desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón..	83
Tabla 19. Nivel del desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.....	84
Tabla 20. Desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	85
Tabla 21. Desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	86
Tabla 22. Nivel del desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	87
Tabla 23. Nivel de desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	88
Tabla 24. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	89
Tabla 25. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	90
Tabla 26. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	91
Tabla 27. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	92
Tabla 28. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	93
Tabla 29. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	94

Tabla 30. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	95
Tabla 31. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos del su entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón..	96
Tabla 32. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	97
Tabla 33. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	98
Tabla 34. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón....	99
Tabla 35. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón..	100
Tabla 36. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	101
Tabla 37. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño de las tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	102
Tabla 38. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón...	103
Tabla 39. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Figura 01. Histograma de las edades de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	65
Figura 02. Histograma del tiempo de servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	67
Figura 03. Proporción del nivel de estilo de liderazgo autoritario en los directivos Centro de Salud de Monzón-2017.....	70
Figura 04. Proporción del nivel del estilo de liderazgo democrático de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.....	72
Figura 05. Proporción del nivel del estilo de liderazgo Centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017..	75
Figura 06. Proporción del nivel del estilo liderazgo centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón..	78
Figura 07. Proporción del nivel del desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	81
Figura 08. Proporción del nivel de desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.....	84
Figura 09. Proporción del nivel del desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón...	87
Figura 10. Proporción del nivel de desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón...	88

## RESUMEN

**Objetivo:** determinar la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón-2017. **Materiales y Métodos:** se realizó un estudio de nivel relacional, de tipo observacional, transversal y prospectivo; el muestreo fue no probabilístico; se utilizó como instrumentos, el cuestionario de estilos de liderazgo para identificar los tipos de liderazgo de los directivos (democrático, autoritario, centrado en las tareas o centrado en las relaciones); asimismo se utilizó el cuestionario de desempeño laboral, para evaluar el nivel de desempeño de los profesionales de la salud. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística Tau-B de Kendall para las variables ordinales y el Chi Cuadrado de Pearson, para las variables nominales, y hallar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. **Resultados:** Se comprobó relación moderada y significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral ( $t=0,524$   $p=0,004$ ) a través de la prueba Tau b de Kendall. Además se encontró relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización ( $X^2=13,974$  y  $p=0,001$ ) través de la prueba Chi Cuadrada. **Conclusión:** existe predominancia del liderazgo autoritario y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** *Liderazgo, democrático, autoritario, centrado en las relaciones y centrado en las tareas, desempeño laboral*

## SUMMARY

**Objective:** determine the relationship between the leadership styles and work performance of the health center professionals of Monzón-2017. **Materials and methods:** A relational level study of the observational, cross-sectional and prospective type was carried out; Sampling was non-probabilistic; The Leadership styles questionnaire was used as instruments to identify the types of leadership of managers (democratic, authoritarian, task-oriented or relationship-centric); The work performance questionnaire was also used to evaluate the level of performance of health professionals. For the contrast of the hypothesis, the Kendall Tau-B statistical test was used for the ordinal variables and Pearson square Chi, for nominal variables, and to find the relationship between leadership styles and work performance. **Results:** A moderate and meaningful relationship was found between authoritarian leadership and work performance ( $t = 0,524$   $p = 0.004$ ) through the Kendall Tau B test. Also found significant relationship between authoritarian leadership and contextual performance towards the organization ( $\chi^2 = 13,974$  and  $P = 0.001$ ) through the chi-square test. **Conclusion:** There is a predominance of authoritarian leadership and work performance.

**Key words:** leadership, democratic, authoritarian, focused on the relationships and focused on the tasks, work performance

## **PRESENTACIÓN**

El liderazgo, según Auccasi y Márque<sup>1</sup>, es la capacidad de influir en otras personas, para alcanzar metas y alinear a los demás hacia un mismo fin dentro una institución de salud. Esta influencia es importante en el logro de objetivos de la organización, porque el desempeño de los colaboradores depende como se les dirige y se les motive a las personas. Es de gran importancia para lograr ser un líder eficiente como administrador de servicios de enfermería estar al día de los diversos comportamientos de liderazgo que pueden controlar la situación, sin perder la perspectiva de sus metas, debe crear un clima agradable en donde todos sientan ganas de participar, reconocer el consentimiento en un asunto de todos los miembros y ayudarlos a descubrir cuál es su aporte en el esfuerzo colectivo.

El desempeño del profesional de enfermería dicen Urbina, Soler y Otero<sup>2</sup>, se caracteriza porque tiene lugar en el contexto real de los servicios de salud y verifica el comportamiento del profesional en cuanto a cómo organiza, retiene y utiliza los conocimientos adquiridos e integra el sistema de habilidades en la práctica.

En el desempeño laboral influye el tipo de liderazgo que se aplica en la organización para el manejo de recursos humanos, por tanto explican Leddy y Pepper<sup>3</sup>, que un liderazgo que efectivamente genera cambio en el nivel de motivación, permite alcanzar desempeños sobresalientes, que les permite a los trabajadores cumplir con los objetivos de la organización para que funcione sin problemas y con eficiencia. Por ello el liderazgo en enfermería es considerado como un proceso de influencia interpersonal, a través del cual se

ayuda a las personas en el logro de metas relacionadas con su estado de salud.

Ante tales circunstancias, surge el estudio **“Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón-2017”**, siendo que es necesario considerar que el liderazgo efectivo es una de las facetas fundamentales para desarrollar autonomía profesional, estimular la participación grupal, la motivación y el compromiso de los mismos para tomar decisiones éticas y establecer metas, en la búsqueda de soluciones pertinentes a los problemas que confrontan diariamente,

Para dilucidar los resultados de la investigación y mejorar su comprensión, el estudio se desarrolló en cinco capítulos: En el Capítulo I, se presenta el problema, enfocando el planteamiento del problema, la formulación del problema, la trascendencia teórica, técnica y académica, los antecedentes inmediatos de la investigación y los objetivos.

En el Capítulo II, se explica las referencias teóricas y conceptuales, dando énfasis a los aspectos conceptuales o doctrinarios del tema, las teorías que los sustentan y la definición operacional de las palabras clave.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de investigación que contienen: El método y nivel de investigación, el sistema de hipótesis, variables y esquema de diseño; la cobertura de la investigación, la población, muestra y la delimitación geográfica; las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el desarrollo de las actividades, la validez y confiabilidad de los instrumentos, los aspectos éticos y el análisis e interpretación de los resultados.

En el Capítulo IV se exponen los resultados con aplicación estadística, mediante distribuciones de frecuencias, gráficos y la contrastación de las hipótesis.

Y, en el Capítulo V, se discuten los resultados con los referentes bibliográficos de las bases teóricas y de los resultados similares o diferentes. Finalmente se mencionan las conclusiones del estudio y las recomendaciones extraídas a partir de la investigación.

**La autora.**



## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Planteamiento del problema.**

El liderazgo es un factor importante dentro del equipo de salud; Evkall y Ryhammar<sup>4</sup>, señalan que la necesidad de un liderazgo efectivo ha aumentado rápidamente en la actualidad, esto porque la vida organizacional crece de manera compleja. Además se ha observado que los estilos de liderazgo y el tamaño del equipo de alta dirección constituyen variables que pueden influir en todo el proceso de la organización.

Señalan Barrios y Paravic<sup>5</sup>, que la realidad laboral actual de Latinoamérica, está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones laborales han cambiado en oportunidades de desarrollo laboral y personal, el liderazgo mal empleado ha conllevado a la flexibilidad en el horario laboral, incrementos de la actividad mental y cambios en la naturaleza de las tareas; lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos problemas en el bienestar de los trabajadores afectando significativamente su calidad de vida y su desempeño en el entorno laboral.

Por ello el liderazgo dentro de una institución no debe ser una tarea impuesta; no deben existir los líderes por título, sino que debe ser una tarea asumida con compromiso y sentido de bien común. Las formas de liderazgo son dinámicas, deben ser asumidas de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Desde esta perspectiva, señalan Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe<sup>6</sup>, que el liderazgo adquiere un papel

preponderante en el progreso de una organización, pues de los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos.

Para ello, se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y de transformación social positiva, y se deseche el mal liderazgo, es decir un líder autoritario, con poca capacidad resolutive, con insuficiente capacidad para dirigir al equipo, sino más bien que busque bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones.

Por su parte Stringer<sup>7</sup>, halló que los estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante el desempeño de los trabajadores, influyendo en su conducta y motivación.

También Litwin y Stringer<sup>8</sup>, encontraron que los estilos de liderazgo que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado de manera importante con el ausentismo y el bajo desempeño laboral.

Wilkinson y Wagner<sup>9</sup>, evidenciaron que aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan insatisfacción en los trabajadores, falta de interés, desmotivación, entre otros que afectan el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo.

Según los resultados de la encuesta aplicados por la Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales<sup>10</sup>, los líderes de

las instituciones, no brindan las oportunidades de ascenso y promoción o son muy pocas, la comunicación interna no es del todo la más favorable y los objetivos que se tienen que lograr por equipo, no precisamente son transmitidos por los jefes, el hostigamiento se presenta con mayor regularidad y la corrupción es aún más visible, lo que dificulta el logro de un buen desempeño.

De los resultados evaluados en organizaciones peruanas, se evidenció según Capote<sup>11</sup>, Rivas y Samra<sup>12</sup>, que los estilos de liderazgo adoptados en las instituciones del sector salud, ameritan cambios importantes, siendo que es preciso que sean asumidas por profesionales que asuman el rol con un alto nivel de responsabilidad y ética, así como que motiven cambios significativos según el área de competencia, lo que se evidenciará en el desempeño laboral de los trabajadores.

En el Centro de Salud de Monzón, la situación del liderazgo y el desempeño de los trabajadores, no difiere de lo que pasa en el mundo y en nuestro país. En los trabajadores se evidencia, poca identificación con la institución; deficiente colaboración en el trabajo en equipo, cada uno vela por su propio bienestar y deja de lado el bienestar del compañero, situación que ha sido el resultado de la deficiente comunicación con su equipo de trabajo; también se evidencia descontento de los trabajadores por la poca disponibilidad de recursos, lo que impide que puedan realizar un trabajo de calidad y en momento oportuno.

Por lo que Peiró<sup>13</sup>, explica que el estilo que adopte un líder, es determinante en la capacidad resolutoria de los problemas dentro de una organización. Asimismo Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc y Gueguen<sup>14</sup>, encontró en su estudio que la falta de autonomía para la toma de decisiones y la escasa claridad de roles incrementan los problemas de salud, la percepción de bienestar y conllevan al ausentismo laboral.

Ante tales circunstancias Chiavenato<sup>15</sup>, expone la necesidad de contar con organizaciones enfocadas a cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, lo que sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

Es por ello que surgió la necesidad de conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón, a fin de elevar los niveles de productividad que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón-2017?

### **1.2.1. Problemas específicos:**

- a. ¿El liderazgo autoritario está relacionado con el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017?
- b. ¿El liderazgo democrático está relacionado con el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017?
- c. ¿El liderazgo centrado en las tareas está relacionado con el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017?
- d. ¿El liderazgo centrado en las relaciones está relacionado con el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017?

## **1.3. Trascendencia teórica, práctica y académica.**

### **a. Trascendencia Teórica:**

Los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la gestión en la toma de decisiones, la comunicación, el clima y demás aspectos relacionados con la estructura de la organización, tienen un efecto importante sobre la responsabilidad social interna o sobre el desempeño laboral de los trabajadores de salud.

Conocer el desempeño laboral de los trabajadores permitirá visualizar los factores tanto positivos como negativos que afectan el

compromiso y la productividad del potencial humano; es decir, la situación de su entorno laboral, las condiciones de trabajo, así como las deficiencias, fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.

**b. Trascendencia técnica:**

A través del adecuado uso de los resultados de la investigación, el Centro de Salud de Monzón, tendrá la oportunidad de brindar una labor más idónea que será beneficioso para la imagen de la institución, debido a que contará con un personal con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, lo que ampliará la calidad del servicio prestado a la comunidad que se nutre de dichos servicios.

Desde esta perspectiva, el liderazgo adquiere un papel preponderante, pues de los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos. Para ello, se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del potencial humano que sustenta a las organizaciones.

**c. Trascendencia académica:**

El desempeño laboral, es un indicador primordial para comprender la responsabilidad de un trabajador, debido a que ésta, debe estar fundamentada en un firme comportamiento ético de la organización en todas sus acciones. Implica, además, superar una visión que limita su interés al mejoramiento continuo y la

productividad; orientando dicho compromiso para lograr altos estándares de salud y bienestar a la población a quien sirve.

De igual forma la presente investigación favorece a la sociedad, ya que la salud es un medio importante para el desarrollo de una localidad; y al llevarse a cabo las actividades más idóneas, el contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización en una institución de salud como el Centro de Salud Monzón le brinda la oportunidad a la comunidad de contar con un servicio eficiente y de calidad.

#### **1.4. Antecedentes de la investigación.**

##### **1.4.1. Antecedentes internacionales.**

En Toluca-México (2012) Cárdenas, Velasco y Fabela<sup>16</sup>, desarrollaron el estudio **“Desempeño laboral del personal de enfermería: una visión de género”**, con el objetivo de Identificar el desempeño profesional del personal de enfermería que labora en instituciones de salud de la ciudad de Toluca, México, a partir de su condición de género femenino. Utilizaron el enfoque teórico referido a la sociología de las profesiones, de tipo exploratorio. Fue de abordaje cualitativo, utilizando las entrevistas a profundidad, que fueron aplicadas a 20 profesionistas de enfermería. Exploraron núcleos problemáticos como condición de género, desempeño profesional y satisfacción personal, laboral y profesional, mediante análisis de contenido. Los resultados, evidenciaron que el desempeño profesional, la satisfacción y el reconocimiento laboral de las

enfermeras entrevistadas se vinculan a situaciones de género, tales como liderazgo, toma de decisiones, o salarios, lo cual disminuye oportunidades de desarrollo. Llegaron a la conclusión de que el personal profesional de enfermería aún no cuenta con el reconocimiento laboral acorde a su desempeño profesional, ni con el liderazgo que impacte en la autonomía profesional, lo que las limita en la toma de decisiones gerenciales y poseer un bajo estatus profesional y reconocimiento social.

En Buenos Aires-Argentina (2004) Castro y Nader<sup>17</sup>, realizaron el estudio **“Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar”**, con el objetivo de determinar si existen diferencias individuales entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional percibida en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores para población civil y militar. En el estudio, participaron un total de 1491 sujetos los cuales pertenecían a dos poblaciones: civil y militar, a quienes le aplicaron el cuestionario del Camino-Meta (Path Goal Questionnaire), con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-Meta y realizar la evaluación del tipo de cultura organizacional, según el modelo de Bass. Los resultados mostraron que existe diferencias entre los estilos de liderazgo entre población civil y militar. Los civiles tenían preferencia por el estilo de liderazgo participativo haciendo intervenir a los subordinados en la toma de decisiones, comparados con los militares. La percepción del estilo de liderazgo predominante en el superior no estuvo en relación con el



tipo de puesto desempeñado (líder o subordinado) ya que resultaron percepciones homogéneas en contextos muy diferentes (civiles y militares). El contexto organizacional resultó un modulador importante de los estilos de liderazgo en las organizaciones.

En Arica-Chile (2004) Pedraja y Rodríguez<sup>18</sup>, confeccionaron el estudio **“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”**, con el objetivo de analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Trabajaron con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. Los resultados demostraron que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

#### **1.4.2. Antecedentes nacionales.**

En Puno-Perú (2014) Zegarra<sup>19</sup>, elaboró el estudio **“Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú”**, con el objetivo de correlacionar el clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. El tipo de investigación que utilizaron fue básica y el diseño general

viene a ser correlacional no experimental o diseño ex post facto. El método que utilizaron fue el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El análisis de correlación lo realizaron con el estadígrafo de  $r$  Pearson y la “t” de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento que utilizaron fue el cuestionario. Los resultados evidenciaron que existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significativa ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

En Lima-Perú (2013) Camarena<sup>20</sup>, desarrolló el estudio **“Liderazgo del profesional de enfermería y su influencia en el desempeño laboral en los servicios de emergencia de Hospitales Públicos de Lima”**, con el objetivo de identificar el tipo de liderazgo del profesional de enfermería y su influencia frente al desempeño laboral; se trató de una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo de corte transversal, que se desarrolló dentro del servicio de emergencia de dos Hospitales públicos de Lima Metropolitana. La población estuvo conformada por las enfermeras jefes de servicio y enfermeras asistenciales que laboran en los servicios de emergencia; para la obtención de datos aplicaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo forma 5X corta de Bass y B. Avolio ya estructurado que consta de 82 ITEMS, asimismo aplicaron el cuestionario de evaluación del desempeño laboral. El

procesamiento de la información se efectuó con apoyo de la estadística y del programa Excell.

## **1.5. Objetivos.**

### **1.5.1. Objetivo General:**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón-2017.

### **1.5.2. Objetivos Específicos:**

- a) Comprobar la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.
- b) Evidenciar la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.
- c) Demostrar la relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.
- d) Manifestar la relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.

## **CAPITULO II**

### **2. REFERENCIA TEÓRICA O CONCEPTUAL.**

#### **2.1. Aspectos conceptuales del liderazgo y los estilos de liderazgo.**

##### **2.1.1. El liderazgo.**

Shamir<sup>21</sup>, considera que el liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos.

Catell<sup>22</sup>, opina que el líder produce el cambio más significativo en el grupo.

Por otro lado Maxwell<sup>23</sup>, dice que un el líder es la persona que puede influenciar de tal manera que su personal mejora en el ámbito laboral y social. Tiene la facultad de optimizar su personal mediante una orientación planificada.

Según, Macias, Enríquez, y Zepeda<sup>24</sup>, indican que un líder tiene el poder de dar ejemplo y por esto mismo es el que sirve como inspiración a otros en la organización y que estos mismos se conviertan en mejores personas y trabajadores. El líder debe contar con virtudes humanas ya que el liderazgo es tener la capacidad de relacionarse apropiadamente con los demás.

Tannenbaum, Weschler y Massarik<sup>25</sup>, la definen como la influencia personal ejercida en una situación y dirigida mediante el proceso de comunicación- a conseguir una o varias metas particulares. Estos autores introducen dos elementos importantes en el proceso de liderazgo: la comunicación y la situación. Este último

elemento se considera clave por diferentes autores que estudian el proceso de liderazgo.

### **2.1.2. El liderazgo en enfermería.**

Garita y Solís<sup>26</sup>, explica que el liderazgo es un componente esencial de la gestión. Preparar a enfermeras líderes para la Enfermería comprende las actividades de instruir a otras personas, crear un entorno y condiciones para el perfeccionamiento constante y la calidad de los cuidados. El liderazgo a través de las asociaciones profesionales de enfermeras mejora la profesión y la sitúa estratégicamente para influir en la planificación y en la política de salud.

El liderazgo en Enfermería debe fomentar la realización de las tareas y cuidados, minimizando los riesgos y obstáculos ante metas previstas en los planes operativos, y, de igual manera, ayudar al equipo de enfermería a evaluar las necesidades reales y potenciales a las que se exponen en su desempeño profesional, así como la búsqueda de alternativas que permitan dar soluciones gremiales e institucionales para generar trabajos más productivos dentro del contexto costo beneficio y la globalización de la economía.

### **2.1.3. Funciones del liderazgo.**

Lazzati<sup>27</sup>, nos brinda una estructura conceptual para identificar las funciones de un líder. Opina que liderar es provocar motivación, por lo tanto las funciones del liderazgo consisten en operar sobre los factores de la motivación que sirve para realizar un

diagnóstico del grado de motivación de la gente en una organización, teniendo en cuenta sus implicancias sobre la productividad:

a) **La atracción de la tarea que desempeña la persona.**

Abarcan los procesos de: Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc. Y ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; como las relaciones en el medio profesional, etc.

b) **Las condiciones de la organización que rodean la tarea.**

Comprende los aspectos de: el estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen sobre la persona en cuestión de la tarea.

En efecto la mayoría de las personas necesitan: tener una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, políticas e instrucciones, etc.); estar interesado por participar en las decisiones que llevan a esa orientación; disponer de autonomía para ejercer su creatividad e innovación; demandar apoyo cuando es menester (capacitación y asistencia correspondientes); feedback acerca de la tarea realizada y una recompensa adecuada, llámese remuneración o promoción, etc. El clima general del sector y de la organización. El cual, a su vez, comprende los siguientes aspectos: la cantidad y calidad de la comunicación, el nivel de confianza mutua, el espíritu de

cohesión y cooperación, la forma de manejar el conflicto y el cambio.

Las políticas y demás aspectos de la administración del personal que abarcan los procesos de: búsqueda, selección e incorporación, capacitación y desarrollo, asignación, evaluación y promoción, remuneración y demás beneficios que se logran de la organización y desvinculación.

c) **La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.**

Se relaciona con: la medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden alentar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.; y el grado en que la organización es receptiva al planteo de los problemas personales.

Finalmente Lazzati, concluye dos aspectos fundamentales:

- El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, sino que comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe.
- El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia. La responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde, a todos los niveles de la organización, cualesquiera que sean las limitaciones impuestas desde arriba.

#### **2.1.4. Los estilos de liderazgo.**

Fiedler<sup>28</sup>, define los estilos de liderazgo como una característica de la personalidad que es consecuencia de las necesidades y motivaciones del líder que se satisfacen mediante determinado tipo de conducta.

Por su parte Lomov<sup>29</sup>, destaca que el estilo es una característica de la personalidad que influye en muchas otras y que se desarrolla a lo largo de la actividad que el individuo realiza principalmente en las labores de dirección, bajo la influencia de pautas y normas sociales. Por tanto lo define como el conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y han sido condicionadas por normas sociales.

Por ello, la actividad de dirección se manifestará necesariamente de un modo diferente en distintos sistemas sociales y, en consecuencia, cuando cambia el régimen económico social, tiene lugar la transformación progresiva de la misma.

##### **a) Estilo de liderazgo democrático.**

Herman<sup>30</sup>, menciona que en este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la



evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y , en otros ámbitos , actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Likert<sup>31</sup>, llegó a la conclusión de que el sistema más eficiente y más productivo era el democrático. Pues es un estilo dice él, donde uno de los aspectos fundamentales que debe desarrollar el líder son los procesos de comunicación y motivación para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y formar un binomio sólido de colaboración con sus colaboradores.

**b) Estilo de liderazgo Autoritario.**

También Herman<sup>32</sup>, nos dice que bajo este sistema de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

El estilo de liderazgo autoritario es firme, directivo, jerárquico y se ha practicado con éxito durante años por los administradores. Los jefes disfrutaban diciendo a los trabajadores lo que deben hacer y los trabajadores aceptaban lo que se les dice.

**c) Estilo de liderazgo centrado en las tareas.**

Para Sánchez<sup>33</sup>, se entiende por líderes orientados hacia la dimensión “tareas” aquellos que están definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Es decir, aquella dimensión en la cual el dirigente centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “tareas” son:

- **Normas, Objetivos y Estándares:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

- **Control:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.
- **Desempeño:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.
- **Órdenes:** Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.
- **Responsabilidades:** Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
- **Poder:** Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

**d) Estilo de liderazgo centrado en las relaciones.**

Del mismo modo Sánchez, recalca que se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “relaciones” aquellos que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de

manera general, son los que presentan mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente está en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “personas” son:

- **Comunicación:** Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.
- **Toma de decisiones:** Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.
- **Ambiente de trabajo:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

- **Relaciones directivo - colaborador:** Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
- **Motivación:** Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

Así, entonces, el modelo recoge la estructura y las variables principales de algunas aportaciones teóricas precedentes y sobre dicha base clarifica la operacionalización de las variables.

## **2.2. Aspectos conceptuales sobre el Desempeño Laboral.**

### **2.2.1. El desempeño laboral de los trabajadores.**

El desempeño laboral representa según Hosie, Sevastos y Cooper<sup>34</sup>, la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas que mejoren el valor agregado de una organización, es decir, representa la contribución global del valor neto del individuo a la organización.

Por su parte Chiavenato<sup>35</sup>, indica que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Según Milkovich y Boudrem<sup>36</sup>, tiene ciertas características individuales, entre las que encuentran las capacidades,

habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Por otro lado Palaci<sup>37</sup>, plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Para Palaci, existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos a las retribuciones monetarias y no monetarias; la satisfacción en relación con las tareas asignadas; las habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; la capacitación y desarrollo constante de los empleados; los factores motivacionales y conductuales del individuo; el clima organizacional; la cultura organizacional; y las expectativas del empleado.

### **2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.**

Borman y Motowidlo<sup>38</sup>, señalan que las dimensiones del desempeño son:

#### **a) Desempeño de tareas.**

El desempeño de tareas puede definirse como la eficacia con la que los empleados realizan actividades que

contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios.

Los empleados están ejecutando desempeño de tareas cuando usan habilidades técnicas y conocimientos para producir bienes y servicios, o cuando logran realizar tareas especializadas que apoyan a las funciones del núcleo técnico.

Organ, Podsakoff y Mackenzie<sup>39</sup>, sostiene que los mejores predictores del desempeño de tareas son, conocimientos, destrezas y habilidades, con un mayor énfasis en las habilidades cognitivas e inteligencia en general. La mayoría de las veces se da por hecho que el desempeño de tareas de un individuo significará una mejora en la efectividad de las organizaciones. No obstante Fischer<sup>40</sup>, sostiene que las intervenciones que mejoran el desempeño de tarea individual no provocan mejorar automáticas en la rentabilidad de la organización y una de las principales razones para que esto sea así, es que las mejoras individuales pueden desaparecer como resultado de una mala coordinación entre individuos en el lugar de trabajo.

**b) Desempeño contextual.**

Borman<sup>41</sup>, define al desempeño contextual como un comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y

habilidades técnicas, que apoyan al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador para lograr la consecución de las tareas. Las actividades contextuales incluyen ser voluntario para llevar a cabo tareas que no son oficialmente parte del cargo y ayudar a cooperar con otros en la organización para así lograr la realización de tareas.

Williams y Anderson<sup>42</sup>, distinguieron dos grandes categorías de desempeño contextual:

- **Desempeño contextual hacia la organización**, como avisar que no está disponible para ir al trabajo, o adherirse a las reglas informales concebidas para mantener el orden.
- **Desempeño contextual hacia individuos**, que son los comportamientos hacia individuos, que son los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas e indirectamente contribuyen con la organización, como ayudar a otros que se han ausentado del trabajo y tener un interés personal en los demás empleados.

### **2.2.3. Diferencia entre el desempeño contextual y el desempeño de tareas.**

Borman<sup>43</sup>, realiza las siguientes diferencias entre el desempeño contextual y el desempeño de tareas:

- Las actividades asociadas con el desempeño contextual son relativamente similares en todos los puestos de



trabajo, mientras que las actividades asociadas con el desempeño de tareas varían según cada puesto de trabajo.

- El desempeño contextual está relacionado con las características motivacionales, en donde la personalidad es el principal predictor, mientras que el desempeño de tareas está relacionado con las aptitudes y capacidades.
- El desempeño contextual es discrecional y extra-rol, mientras que el desempeño de tareas está prescrito y compuesto de un comportamiento in rol.

#### **2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Davis y Newstrom<sup>44</sup>, consideran que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran:

- **Satisfacción del trabajo.**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros, actitudes que ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Trabajo en equipo.**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se

producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **2.2.5. La evaluación del desempeño.**

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según Werther Y Davis<sup>45</sup>, la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Por tanto la Evaluación de Desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

### **2.2.6. Importancia de la evaluación de desempeño laboral.**

Según Chiavenato<sup>46</sup>, las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, son las siguientes:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- Por medio de éste se le da a conocer a cada individuo evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo, el cual puede aprovechar la ocasión para brindar las recomendaciones que considere necesarias para aumentar el desempeño de sus subordinados.
- De igual forma le permite a la organización tener en cuenta cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades de sus cargos.
- Es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso, los trabajadores pueden sentirse

parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.7. Objetivos de la evaluación de desempeño.**

Al respecto Rodríguez<sup>47</sup>, manifiesta que la evaluación de desempeño, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos como:

- **Mejoramiento del Desempeño.** La retroalimentación del desempeño permite al personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de Compensaciones.** Las evaluaciones ayudan a los responsables a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- **Decisiones de Colocación.** Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- **Planeación y Desarrollo de Carreras.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.

- Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.
- Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de Diseños de Puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de Oportunidades de Empleo. Las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafíos Externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

#### **2.2.8. Beneficios de la evaluación de desempeño.**

Según Chiavenato<sup>48</sup>, los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización.

##### **a) Beneficios para el Jefe.**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de

evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**b) Beneficios para el Subordinado.**

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.
-

**c) Beneficios para la Organización.**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.



## **2.3. Base teórica que sustenta la investigación.**

### **2.3.1. La Teoría XY de McGregor.**

El modelo Teoría XY de McGregor<sup>49</sup> sugiere que la filosofía de gestión de los directivos determina su práctica posterior. Los comportamientos y actitudes de los líderes hacia sus subordinados se basan en presunciones asumidas por estos directivos respecto a las personas en general, a los empleados en particular y a la función directiva. A su vez, estas presunciones fundamentan una filosofía de la dirección de personas que influye en el nivel de satisfacción y en la productividad de los subordinados.

El modelo indica que existen dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana. La primera, llamada teoría X, se basa en la creencia de que la gente se muestra básicamente reacia a trabajar a favor de los intereses de la empresa, no es capaz de asumir responsabilidades y debe ser estrechamente supervisada, presionada y sancionada para que haga su trabajo. Por el contrario, la Teoría Y se basa en la creencia de que los empleados están intrínsecamente predispuestos a aceptar responsabilidades, a hacer bien las cosas y a trabajar en favor de los altos intereses de la empresa. Es responsabilidad de la dirección la creación de unas condiciones que permitan a los empleados materializar todas sus posibilidades.

#### 2.4. Definiciones operacionales.

- **El desempeño laboral.** Representa la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas que mejore el valor agregado de una organización, es decir representa la contribución global del valor neto del individuo a la organización.
- **Desempeño de tareas.** Eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios.
- **Desempeño contextual.** Comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, presenta dos dimensiones: desempeño contextual hacia individuos y desempeño contextual hacia la organización.
- **Desempeño contextual hacia la organización.** Comportamientos que benefician a la organización en general.
- **Liderazgo.** capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.
- **Estilos de liderazgo:** Representan patrones conductuales de influencia de cierta constancia en el tiempo que definen la relación entre un líder y sus seguidores.
  - **Liderazgo centrada en las tareas,** se refieren a la función grupal, "llegar a la meta".

- **Liderazgo centrado en las relaciones**, están asociados con la función grupal del "mantenimiento del nivel adecuado de relaciones interpersonales en el grupo".
- **Liderazgo democrático**, están asociados con el problema del "grado de participación que el dirigente permite a los miembros en la toma de decisiones, y su adhesión a la voluntad del grupo".
- **Liderazgo autoritario**, reflejan el comportamiento del dirigente orientado a hacer predominar sus criterios y la toma de decisiones unipersonales, aun cuando sean contrarias al espíritu del grupo.

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. Método y nivel de investigación,

##### 3.1.1. Método de investigación.

El método utilizado en el estudio, según Sampieri<sup>50</sup>, fue de tipo inductivo, porque a través del método científico se obtuvo conclusiones generales a partir de premisas particulares; es decir se observó el comportamiento de cada una de las variables de interés (estilos de liderazgo y desempeño laboral) desde su propia naturaleza, observando y registrando los hechos, y luego realizar un análisis más minucioso, su correcta clasificación y finalmente describirlas particularmente, para arribar a conclusiones importantes para el estudio.

##### 3.1.2. Nivel de Investigación.

Supo<sup>51</sup>, indica que nuestro estudio cumple con la clasificación de nivel **relacional**, porque se demostró la relación entre las variables estudiadas; los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Asimismo la prueba estadística sólo demostró independencia entre diferentes eventos de interés de la presente investigación y no relación causal.

#### 3.2. Tipo de Investigación.

Según la intervención del investigador en el fenómeno que estudia, fue de tipo **observacional-Descriptivo**, porque sólo se observó el comportamiento de ambas variables para luego describirlas.

Según el número de ocasiones en que se mide la variable, el estudio fue de tipo **transversal** porque las variables estilos de liderazgo y el desempeño laboral fueron medidas en un solo momento.

Según la planificación de la toma de datos, fue de tipo **prospectivo**, porque la información se recogió después de la planeación del estudio observando el comportamiento de las variables.

### **3.3. Sistema de hipótesis, variables y esquema de diseño.**

#### **3.3.1. Hipótesis.**

##### **General:**

**Ho:** No existe relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón-2017.

**Ha:** Existe relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón-2017.

##### **Específicas:**

**Ha<sub>1</sub>:** Existe relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.

**Ha<sub>2</sub>:** Existe relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.

**Ha<sub>3</sub>:** Existe relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.

**Ha<sub>4</sub>:** Existe relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos, la organización y las tareas de los profesionales del Centro de Salud Monzón-2017.

### **3.3.2. Variables.**

**a. Variable dependiente.**

Desempeño laboral

**b. Variable independiente.**

Estilos de Liderazgo

**c. Variables de caracterización.**

- **Aspectos demográficos:**

- Edad
- Género
- Estado civil

- **Aspectos laborales:**

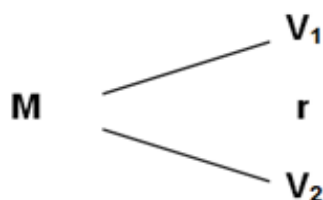
- Categoría profesional
- Tiempo de servicio
- Condición laboral

### 3.3.3. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>				
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Desempeño contextual hacia individuos	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
	Desempeño contextual hacia la organización	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
	Desempeño de tareas	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>				
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	Autoritario	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
	Democrático	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
	Centrado en las tareas	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
	Centrado en las relaciones	Cualitativo	Nivel Alto Nivel medio Nivel bajo	Ordinal
<b>VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN</b>				
Aspectos sociodemográficos	Edad	Cuantitativo	En años	De intervalo
	Género	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Femenino</li> <li>Masculino</li> </ul>	Nominal
	Estado civil	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soltero/a</li> <li>Casado/a</li> <li>Conviviente</li> <li>Divorciado/a</li> <li>Viudo/a</li> </ul>	Nominal
Aspectos laborales	Categoría profesional	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médico</li> <li>Enfermera</li> <li>Psicóloga</li> <li>Obstetra</li> <li>Otros</li> </ul>	Nominal
	Tiempo de servicio	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>En años</li> </ul>	De intervalo
	Condición laboral	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombrado</li> <li>Contratado</li> </ul>	Nominal

### 3.3.4. Diseño de la investigación.

Según Sampieri<sup>52</sup>, la presente investigación, corresponde al diseño correlacional, donde las variables de interés fueron los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, y en los resultados se pudo evidenciar una relación de independencia más no una relación de causa - efecto entre las variables estudiadas.



**Dónde:**

M = Muestra en estudio (un solo grupo)

V<sub>1</sub> = Variable dependiente (Desempeño laboral)

V<sub>2</sub> = Variable independiente (Estilos de liderazgo)

r = Relación de variables

### 3.4. Técnicas e instrumentos.

#### 3.4.1. Plan de actividades.

- En primer lugar se capacitó al personal que se encargó de administrar y aplicar los instrumentos (encuestadores) en las áreas del Centro de Salud de Monzón.
- Para acceder al ámbito de estudio, se pidió permiso al gerente de Centro de Salud de Monzón.
- Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra se pidió el consentimiento de los trabajadores para su participación voluntaria.



- Se aplicó el cuestionario sobre estilos de liderazgo a los trabajadores en sus respectivas áreas u oficinas donde laboraban, la misma que tuvo la duración de 15 minutos.
- El cuestionario para medir el desempeño laboral fue evaluado por los directivos de los profesionales de la salud que laboran en las diferentes áreas existentes en el Centro de Salud de Monzón.
- Posteriormente se realizará el control de calidad de cada uno de los instrumentos y el procesamiento de la información se realizará través del programa SPSS para Windows versión 21.

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.**

- **La técnica de recolección de datos que se empleó, fue la encuesta**, técnica de adquisición de información, que permite obtener respuestas sobre los conocimientos, opiniones, intereses, actitudes, entre otros, para investigar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores.
- **El instrumento que se empleó, fue el cuestionario de características personales y laborales**, el mismo que permitió recoger información sobre los datos personales y laborales de los profesionales de la salud que laboran en el Centro de Salud de Monzón. Respecto a los datos personales se identificó la edad, el género y el estado civil; sobre los datos laborales, se identificó la categoría profesional, tiempo de servicio y la condición laboral. **(Anexo 01).**
- **Cuestionario de estilos de liderazgo**, instrumento diseñado Casales y Rubi<sup>53</sup>, el mismo que fue validado por expertos de la

Universidad de La Habana y obtuvo un nivel de confianza de 0,85 a través el alfa de Cronbach. El cuestionario consta de 33 ítems con opciones de 5 respuestas que van de 0=nunca a 4= siempre; de los cuales son: 9 sirven para medir el liderazgo autoritario, 6 para el democrático, 8 para el centrado en la tarea y 10 para el centrado en las relaciones. **(Anexo 02)**

- Los ítems de la **dimensión estilo de liderazgo centrada en las tareas**, se refieren a la función grupal, "llegar a la meta".
- Los ítems de la **dimensión estilo de liderazgo centrada en las relaciones**, están asociados con la función grupal del "mantenimiento del nivel adecuado de relaciones interpersonales en el grupo".
- Los ítems de la **dimensión estilo de liderazgo democrático**, están asociados con el problema del "grado de participación que el dirigente permite a los miembros en la toma de decisiones, y su adhesión a la voluntad del grupo".
- Los ítems asociados a la **dimensión estilo de liderazgo autoritario**, reflejan el comportamiento del dirigente orientado a hacer predominar sus criterios y la toma de decisiones unipersonales, aun cuando sean contrarias al espíritu del grupo.

**Categoría de medición para evaluar los estilos de liderazgo:**

- **Líder Centrado en las tareas y Centrado en las relaciones:**

Nivel bajo: 0-1.4

Nivel medio: 1.5-2.4

Nivel alto: 2.5-4

- **Líder Democrático y autoritario:**

Nivel bajo: 0-1.4

Nivel medio: 1.5-2.4

Nivel alto: 2.5-4

- **Cuestionario de desempeño laboral.** Diseñado por William y Andersen<sup>54</sup> en 1991, la misma que tuvo un nivel de confiabilidad alto (0.86 alfa de Crombach) y validado por jueces en estudios posteriores. Es un cuestionario que mide el desempeño de tareas en una escala de 7 ítems y el desempeño contextual basándose en dos subdimensiones: desempeño hacia la organización y desempeño hacia individuos en donde incorpora una escala de 7 ítems para cada subdimensión; la escala total está compuesta por 21 afirmaciones, de la cual 5 son de puntuación inversa (8, 11, 14, 18 y 21). Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. Este instrumento fue contestado por los directivos (jefes inmediatos) para evaluar el desempeño de sus subordinados, es decir de cada uno de los trabajadores del área que dirigen. (**Anexo 03**)

- En caso del ***desempeño de tareas***, una puntuación alta indicó que los empleados cumplen con los requisitos y responsabilidades del cargo;
- En cuanto al ***desempeño contextual***, una puntuación alta, reflejó que los empleados van más allá de los requisitos del cargo.

**La categoría de medición del desempeño laboral fue:**

Nivel alto: De 78– 105 puntos

Nivel medio: De 50 – 77 puntos

Nivel bajo: De 21 – 49 puntos.

**La categoría de medición para medir el desempeño contextual hacia individuos:**

Nivel alto: De 26– 35 puntos

Nivel medio: De 16 – 25 puntos

Nivel bajo: De 7– 15 puntos.

**La categoría de medición para medir el desempeño contextual hacia la organización:**

Nivel alto: De 26– 35 puntos

Nivel medio: De 16 – 25 puntos

Nivel bajo: De 7 – 15 puntos.

**La categoría de medición para medir el desempeño de tareas:**

Nivel alto: De 26– 35 puntos

Nivel medio: De 16 – 25 puntos

Nivel bajo: De 7 – 15 puntos.

### **3.5. Cobertura de la investigación.**

#### **3.5.1. Población.**

La población estuvo formada por el total de profesionales de la salud que laboran en el Centro de Salud Monzón (34).

##### **Características de la Población:**

❖ **Criterios de inclusión:** Se incluyeron en el estudio:

##### **Personal de salud:**

- De ambos sexos
- Que laboraron en las diferentes áreas del C. S. Monzón.
- De condición laboral nombrados y contratados.
- Los que aceptaron participar en el estudio a través del consentimiento informado.

❖ **Criterios de exclusión:** Se excluirán del estudio:

- Personal que se encuentra con licencia por salud o capacitación.

#### **3.5.2. Muestra.**

Teniendo en cuenta el pequeño tamaño de la población de los Profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón (34), se consideró una población muestral; por lo que la selección de la muestra se realizó a través del método no probabilístico, por conveniencia y teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión.

La muestra estuvo conformada por 34 profesionales de salud del Centro de Salud Monzón.

### **3.5.3. Delimitación geográfico-temporal.**

El estudio se desarrolló en las áreas del Centro de Salud Monzón, que se encuentra en el distrito de Monzón y departamento de Huánuco. Asimismo se desarrolló durante los meses de febrero a octubre del 2017.

### **3.6. Elaboración de los datos.**

Se realizó las siguientes fases:

**Revisión de los datos**, donde se examinó en forma crítica cada uno de los formularios utilizados y control de calidad a fin de hacer las correcciones necesarias.

**Codificación de los datos**. Se realizó la codificación en la etapa de recolección de datos, transformándose en códigos numéricos de acuerdo a las respuestas esperadas en los formularios respectivos, según las variables del estudio.

**Clasificación de los datos**, Se realizó de acuerdo a las variables de forma categórica, numérica y ordinal.

**Presentación de datos**. Se presentó los datos en tablas académicas y en gráficos de las variables en estudio.

### **3.7. Validez y Confiabilidad de los instrumentos.**

- **Cuestionario de desempeño laboral**. Diseñado por William y Andersen en 1991, la misma que tuvo un nivel de confiabilidad alto (0,86 alfa de Crombach) y validado por jueces en estudios posteriores.

- **Cuestionario de estilos de liderazgo.** Instrumento diseñado Casales y Rubi, el mismo que fue validado por expertos de la Universidad de La Habana y obtuvo un nivel de confianza de 0,85 a través el alfa de Cronbach.

Sin embargo, antes de realizar la aplicación de los instrumentos se realizó la adecuación local en el marco de la categoría de validez de contenido, utilizando el procedimiento de criterio de juicio de expertos calificados (4), lo que permitió mejorar la redacción y el sentido del contenido de los instrumentos. **(Anexo 05)**

### **3.8. Aspectos Éticos.**

- **Consentimiento informado.** Se utilizó el consentimiento informado, con el objetivo de informar a cada uno los participante del estudio, los objetivos, que se esperan logran con su participación, también se puso en claro los compromisos por parte del investigador y el investigado, así como la libertad que tenían de elegir participar o no en el estudio. **(Anexo 04)**

### **3.9. Análisis e interpretación de resultados.**

- **Análisis Descriptivo:**  
Se efectuará el análisis descriptivo de cada una de las variables determinando medidas de tendencia central y dispersión para las variables cuantitativas y de proporciones para las variables nominales o categóricas.

■ **Análisis Inferencial:**

Para realizar el análisis de la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los profesionales de la salud que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se utilizó:

La prueba estadística Tau-B de Kendall (t), para contrastar las variables cualitativas ordinales.

Asimismo, se utilizó prueba estadística Chi Cuadrado de Pearson ( $X^2$ ) para contrastar las variables cualitativas nominales.

El nivel de confianza que se considerado fue del 95% y el análisis estadístico se realizará a través del paquete SPSS versión 21 para Windows.



## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis descriptivo de los resultados.

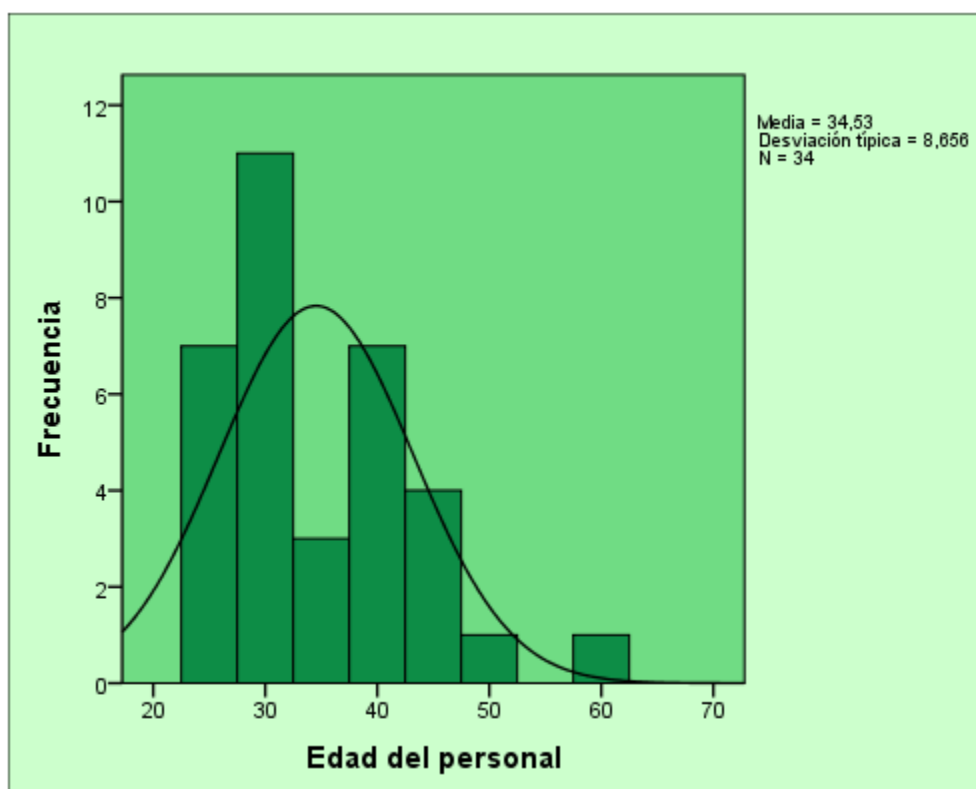
##### 4.1.1. Análisis de las características personales y laborales.

**Tabla 01. Características personales de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Características sociodemográficas</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Grupos de Edad</b>		
25-29 años	16	47,1
30-34 años	3	8,8
35-39 años	3	8,8
40-44 años	7	20,6
45-50 años	4	11,8
51 a más años	1	2,9
<b>Género</b>		
Masculino	16	47,1
Femenino	18	52,9
<b>Estado civil</b>		
Soltero/a	10	29,4
Casado/a	8	23,5
Conviviente	16	47,1

**Fuente: Cuestionario de las características personales y laborales. (Anexo 01)**

Respecto a la edad de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidenció que la mayor proporción se encuentra entre las edades de 25-29 años con 47,1% (16), seguido de los de 40-44 años con 20,6% (7) de profesionales. Sobre el género se evidenció que el 52,9% (18) fueron féminas y el 47,1% (16) masculinos. En cuanto al estado civil, se evidenció que el 47,1% (16) fueron convivientes; seguido del 29,4% (10) solteros/as; y el 23,5% (8) convivientes.



**Figura 01. Histograma de las edades de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

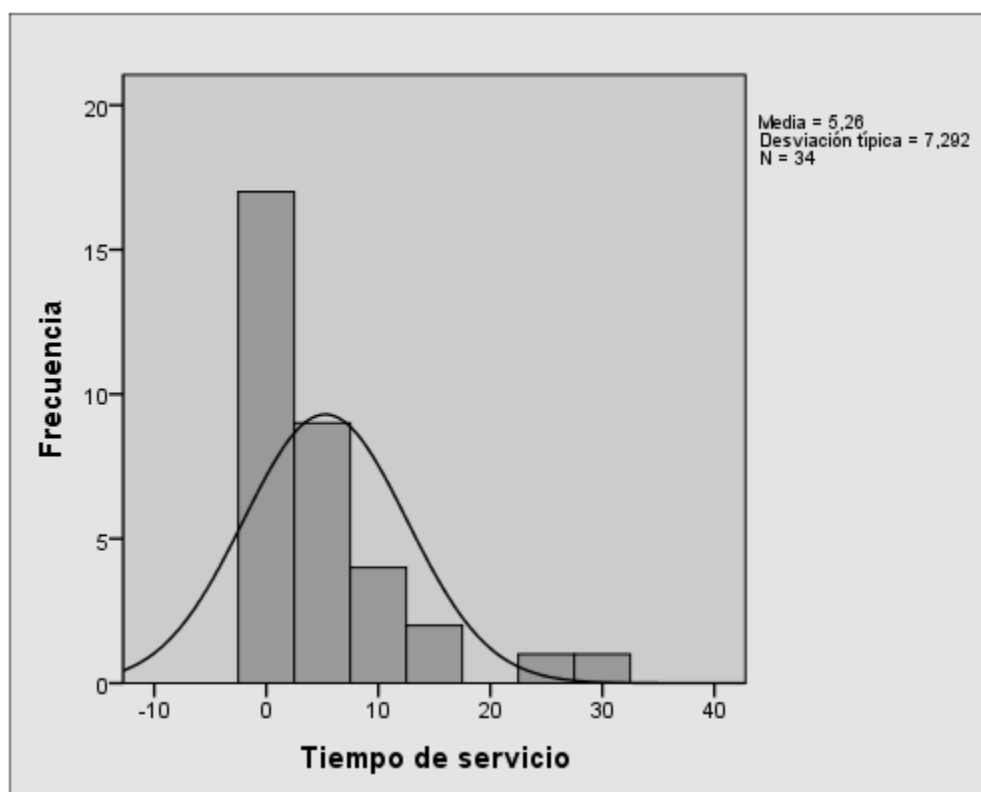
Respecto a los grupos de edad de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, el histograma, nos muestra que existe una distribución normal en las edades; además, se observa que el mayor número de profesionales se encuentra entre las edades de 25-29 años, evidenciándose también que el promedio de las edades es de 34,53 años y la desviación típica de 8,656 años.

**Tabla 02. Características Laborales de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Características sociodemográficas</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Categoría profesional</b>		
Médico	3	8,8
Enfermero/a	10	29,4
Obstetra/triz	4	11,8
Técnico en enfermería	10	29,4
Técnico en laboratorio	2	5,9
Odontólogo	3	8,8
Psicólogo	1	2,9
Med. Veterinario	1	2,9
<b>Tiempo se servicio</b>		
Menor de 1 año	12	35,3
1-5 años	13	38,2
6-10 años	2	5,9
11-15 años	4	11,8
16-20 años	1	2,9
21-25 años	1	2,9
31 a más años	1	2,9
<b>Condición laboral</b>		
Nombrado	9	26,5
Contratado	25	73,5

**Fuente:** Cuestionario de las características personales y laborales. (Anexo 01)

En cuanto a las características Laborales de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidenció sobre la categoría profesional que, 29,4% (10) fueron enfermeras y técnicos de enfermería en la misma proporción; seguido del 11,8% (4) que fueron obstetras/triz; y otros en menor proporción. En relación al tiempo de servicio, 38,2% (13) tuvieron de 1-5 años de servicio; el 35,3% (12) menos de 1 año; el 11,8% (4) de 11-15 años. En cuanto a la condición laboral, el 73,5% (25) fueron contratados y 26,5% (9) fueron nombrados.



**Figura 02. Histograma del tiempo de servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Sobre el tiempo de servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, el histograma nos muestra que existe una distribución normal; además, se observa que el mayor tiempo de servicio de los profesionales se encuentra entre 1-5 años de servicio, evidenciándose también que el promedio del tiempo de servicio fue de 5,26 años y la desviación típica de 7,292.

#### 4.1.2. Análisis de los estilos de liderazgo.

**Tabla 03. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directivos-2017.**

Estilo de liderazgo autoritario	Nº (n=34)	%
<b>Refiere las orientaciones como si se tratara de órdenes</b>		
Nunca	2	5,9
Rara vez	8	23,5
A veces	19	55,9
A menudo	1	2,9
Siempre	4	11,8
<b>En las discusiones trata de imponer sus opiniones</b>		
Nunca	17	50,0
Rara vez	9	26,5
A veces	6	17,6
A menudo	2	5,9
<b>En las tareas evita que los demás miembros introduzcan iniciativas</b>		
Nunca	19	55,9
Rara vez	10	29,4
A menudo	1	2,9
Siempre	4	11,8
<b>Es tenaz con sus subordinados que cometen algún error.</b>		
Nunca	12	35,3
Rara vez	10	29,4
A veces	12	35,3
<b>Manda con mano dura.</b>		
Nunca	13	38,2
Rara vez	3	8,8
A veces	13	38,2
Siempre	5	14,7

**Fuente:** Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)

Respecto al estilo de liderazgo autoritario de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que el 55,9% (19) señalaron que a veces los líderes refieren las orientaciones como si se tratara de órdenes; el 50% (17) dice que nunca en las discusiones trata de imponer sus opiniones; el 55,9% (19) dice que nunca evitan que los demás miembros introduzcan iniciativas en la misma; el 35,3% (12) dijo que a veces es tenaz con los subordinados que cometen algún error; y el 38,2% (13) consideran que los directivos mandan con mano dura.

**Tabla 04. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directivos-2017.**

<b>Estilo de liderazgo autoritario</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Aporta las soluciones a los problemas, evitando que los demás lo hagan.</b>		
Nunca	16	47,1
Rara vez	4	11,8
A veces	2	5,9
A menudo	5	14,7
Siempre	7	20,6
<b>Determina por sí solo la forma en que deben desarrollarse las tareas.</b>		
Rara vez	19	55,9
A veces	7	20,6
A menudo	1	2,9
Siempre	7	20,6
<b>Se niega a cambiar, aunque los demás están en desacuerdo con él.</b>		
Nunca	14	41,2
Rara vez	11	32,4
A veces	2	5,9
A menudo	2	5,9
Siempre	5	14,7
<b>Se atribuye toda la responsabilidad al momento de tomar decisiones.</b>		
Nunca	11	32,4
Rara vez	3	8,8
A veces	5	14,7
Siempre	15	44,1

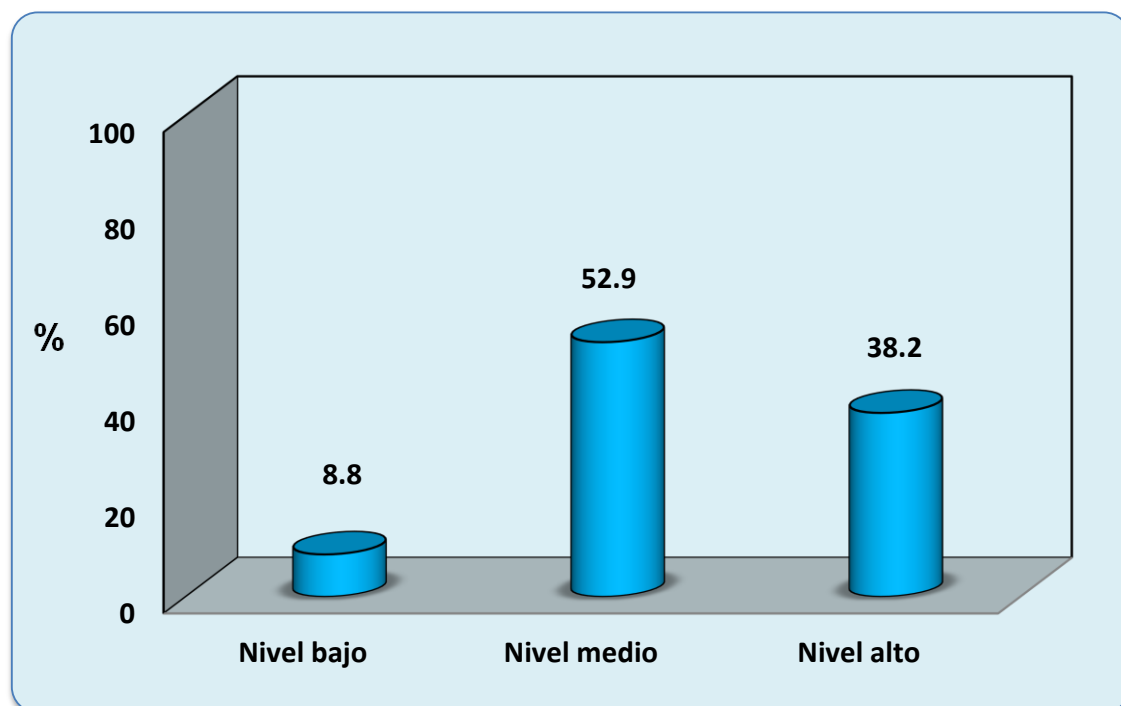
**Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)**

Respecto al estilo de liderazgo autoritario de los directivos del Centro de Salud de Monzón, el 47,1% (16) señaló que los directivos nunca aportan soluciones a los problemas, evitando que los demás lo hagan; el 55,9% (19) dice que rara vez determina por sí solo la forma en que deben desarrollarse las tareas; el 41,2% (14) nunca se niega a cambiar, aunque los demás estén en desacuerdo con él; y el 44,1% (15) siempre se atribuye toda la responsabilidad de tomar decisiones.

**Tabla 05. Nivel del estilo de liderazgo autoritario de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel de liderazgo autoritario	Nº	%
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	18	52,9
Nivel alto	13	38,2
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)



**Figura 03. Proporción del nivel de estilo de liderazgo autoritario en los directivos Centro de Salud de Monzón-2017.**

Respecto al nivel del estilo de liderazgo autoritario de los directivos del Centro de Salud de Monzón, el 52,9% (18) consideró que existe un nivel medio; seguido del 38,2% (13) que dijo que existía un nivel alto, y sólo 8,8% (3) que predominaba un nivel bajo de liderazgo autoritario.

**Tabla 06. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo democrático de los directivos-2017.**

<b>Estilo de liderazgo democrático</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Procura que las decisiones de trabajo sean tomadas en grupo.</b>		
Nunca	3	8,8
A veces	3	8,8
A menudo	11	32,4
Siempre	17	50,0
<b>Lleva los problemas a discusión y decisión del grupo</b>		
Nunca	8	23,5
A veces	3	8,8
A menudo	8	23,5
Siempre	15	44,1
<b>Al tomar decisiones procura que sea la voluntad del grupo</b>		
Nunca	2	5,9
Rara vez	6	17,6
A veces	2	5,9
A menudo	8	23,5
Siempre	16	47,1
<b>Incluye en el desarrollo de las actividades a todos los miembros.</b>		
Nunca	3	8,8
A veces	2	5,9
A menudo	9	26,5
Siempre	20	58,8
<b>Comparte las tareas y responsabilidades con el grupo.</b>		
Nunca	3	8,8
Rara vez	2	5,9
A veces	2	5,9
A menudo	9	26,5
Siempre	18	52,9
<b>Evalúa al grupo para mejorar los resultados y la productividad.</b>		
Rara vez	9	26,5
A veces	6	17,6
A menudo	6	17,6
Siempre	13	38,2

**Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02).**

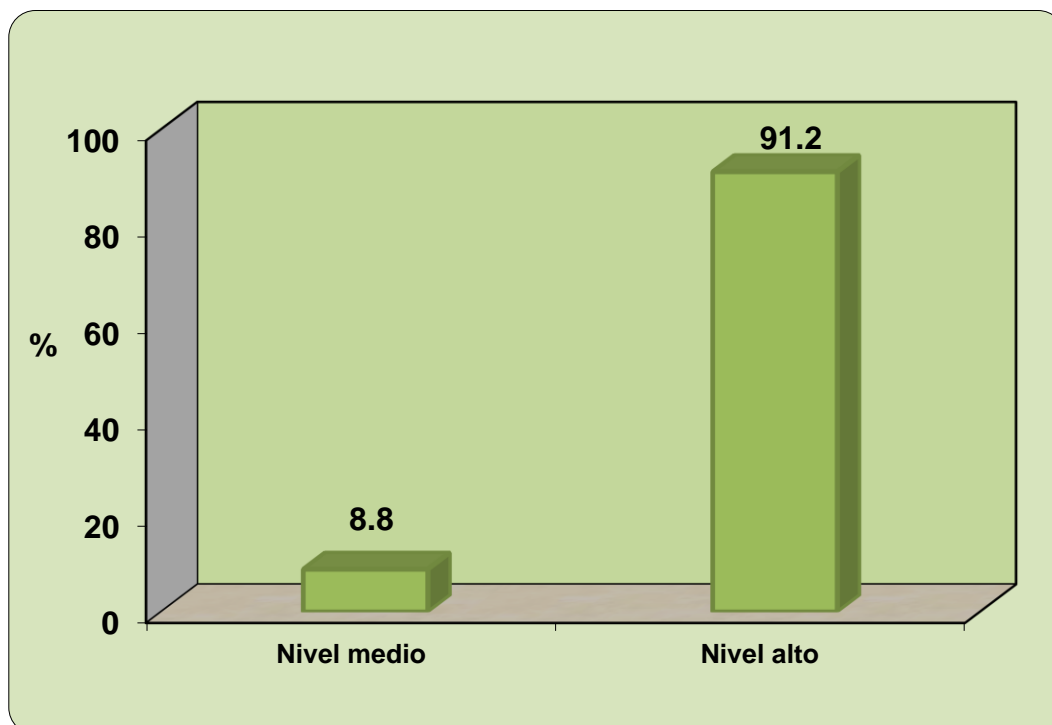
Sobre el estilo de liderazgo democrático de los directivos, se evidenció el 50% (17) siempre procura que las decisiones del trabajo sean tomadas en grupo; el 44,1% (15) siempre llevan los problemas a discusión y decisión del grupo; el 47,1% (16) siempre al tomar decisiones procura que se haga la voluntad del grupo; el 58,8% (20) siempre incluye en el desarrollo de las actividades a todos los miembros; el 52,9% (18) siempre comparte las tareas y responsabilidades con el grupo; y el 38,2% (13) siempre evalúa al grupo para mejorar los resultados y la productividad.



**Tabla 07. Nivel del estilo de liderazgo democrático de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel de liderazgo democrático	Nº	%
Nivel medio	3	8,8
Nivel alto	31	91,2
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)



**Figura 04. Proporción del nivel del estilo de liderazgo democrático de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al nivel de liderazgo democrático de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que, el 91,2% (31) señalaron que los directivos tenían un nivel alto en el estilo de liderazgo democrático, seguido del 8,8% (3) que dijeron que existía un nivel medio.

**Tabla 8. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos-2017.**

Estilo de liderazgo centrado en las tareas	Nº (n=34)	%
<b>Procura mejorar la calidad y el cumplimiento de las tareas.</b>		
Rara vez	21	61,8
A veces	2	5,9
A menudo	2	5,9
Siempre	9	26,5
<b>Procura que las tareas se planifiquen detalladamente.</b>		
Nunca	21	61,8
A veces	6	17,6
Siempre	7	20,6
<b>Procura que se realicen adecuadamente las tareas</b>		
Nunca	21	61,8
A menudo	5	14,7
Siempre	8	23,5
<b>Estimula esfuerzos adicionales para cumplir las tareas</b>		
Rara vez	21	61,8
A veces	6	17,6
A menudo	1	2,9
Siempre	6	17,6

Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)

En cuanto al estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se demostró que el 61,8% (21) rara vez procura mejorar la calidad y el cumplimiento de las tareas, que las tareas se planifiquen detalladamente, que las tareas se realicen adecuadamente, y rara vez estimula esfuerzos adicionales para cumplir las tareas en la misma proporción.

**Tabla 9. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos-2017.**

<b>Estilo de liderazgo centrado en las tareas</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Procura que su grupo utilice adecuadamente su tiempo.</b>		
Rara vez	21	61,8
A veces	4	11,8
A menudo	1	2,9
Siempre	8	23,5
<b>Planifica las actividades con anticipación.</b>		
Nunca	21	61,8
A veces	2	5,9
A menudo	3	8,8
Siempre	8	23,5
<b>Estimula a alcanzar las metas trazadas por la organización.</b>		
Rara vez	22	64,7
A menudo	4	11,8
Siempre	8	23,5
<b>Estimula a que el grupo desarrolle sus capacidades.</b>		
Nunca	21	61,8
Rara vez	1	2,9
A menudo	6	17,6
Siempre	6	17,6

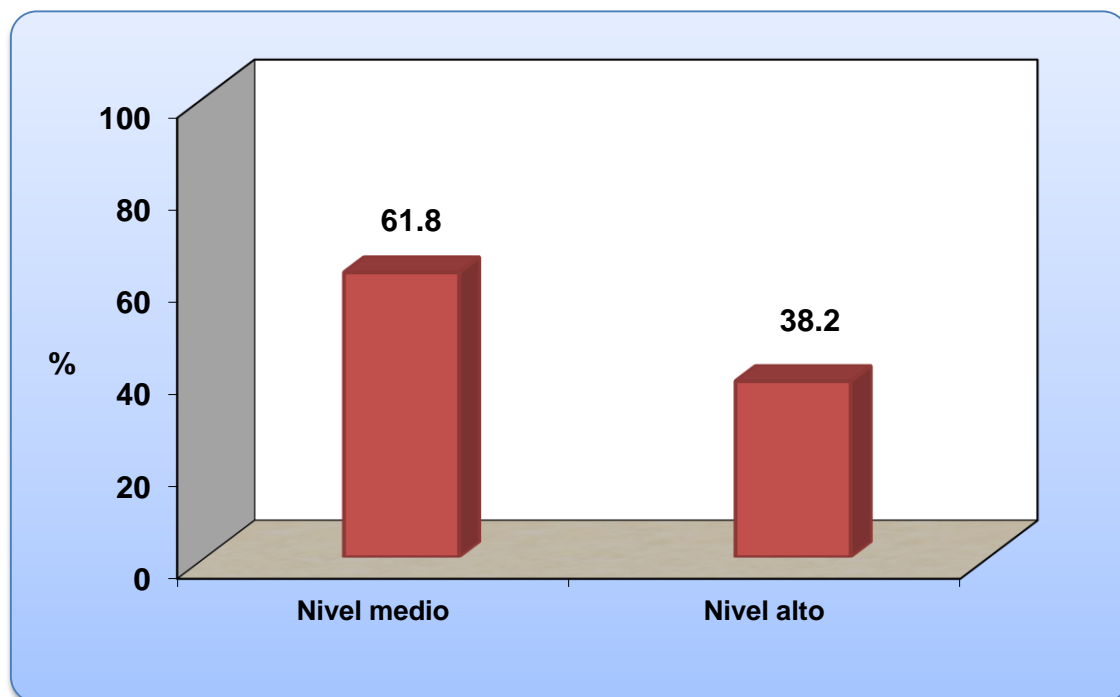
**Fuente:** Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)

En cuanto al estilo de liderazgo centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón, el 61,8% (21) dijo que rara vez procura que su grupo utilice adecuadamente su tiempo y planifica las actividades con anticipación en la misma proporción; el 64,7% (22) rara vez estimula a alcanzar las metas trazadas por la organización; el 61,8% (21)) nunca estimula a que el grupo desarrolle sus capacidades.

**Tabla 10. Nivel del estilo de liderazgo Centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel del liderazgo Centrado en las Tareas	Nº	%
Nivel medio	21	61,8
Nivel alto	13	38,2
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)



**Figura 05. Proporción del nivel del estilo de liderazgo Centrado en las tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al nivel de liderazgo Centrado en las Tareas de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que el 61,8% (21) de los profesionales señalaron que sus directivos tuvieron un nivel medio en el liderazgo centrado en las tareas, seguido del 38,2% (13) tuvieron un nivel alto del liderazgo centrado en las tareas.

**Tabla 11. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las relaciones de los directivos-2017.**

<b>Estilo de liderazgo centrado en las relaciones</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Es amistoso y asequible.</b>		
Nunca	5	14,7
Rara vez	1	2,9
A menudo	3	8,8
Siempre	25	73,5
<b>Procura que existan buenas relaciones entre compañeros.</b>		
Nunca	5	14,7
A veces	3	8,8
A menudo	2	5,9
Siempre	24	70,6
<b>Procura que el entorno de trabajo sea agradable.</b>		
Rara vez	5	14,7
A veces	2	5,9
A menudo	6	17,6
Siempre	21	61,8
<b>Se hace querer con los demás miembros del grupo.</b>		
Nunca	3	8,8
Rara vez	2	5,9
A veces	1	2,9
A menudo	6	17,6
Siempre	22	64,7
<b>Se preocupa por mantener buenas relaciones con el grupo.</b>		
Rara vez	5	14,7
A veces	3	8,8
A menudo	8	23,5
Siempre	18	52,9

**Fuente:** Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)

En cuanto al estilo de liderazgo Centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que el 73,5% (25) siempre es amistoso y asequible; el 70,6% (24) siempre procura que existan buenas relaciones entre compañeros; el 61,8% (21) siempre procura que el entorno de trabajo sea agradable; el 64,7% (22) siempre se hace querer con los demás miembros del grupo; y el 52,9 (18) siempre se preocupa por mantener buenas relaciones en el grupo.

**Tabla 12. Percepción de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón sobre el estilo de liderazgo centrado en las relaciones de los directivos-2017.**

<b>Estilo de liderazgo centrado en las relaciones</b>	<b>Nº (n=34)</b>	<b>%</b>
<b>Promueve la satisfacción del grupo, complaciéndolos.</b>		
Nunca	3	8,8
Rara vez	2	5,9
A veces	3	8,8
A menudo	7	20,6
Siempre	19	55,9
<b>Tiene en cuenta que el grupo esté altamente satisfecho.</b>		
Nunca	3	8,8
Rara vez	2	5,9
A veces	5	14,7
A menudo	8	23,5
Siempre	16	47,1
<b>Desarrolla amistades con el grupo ganándose la simpatía.</b>		
Rara vez	5	14,7
A veces	3	8,8
A menudo	1	2,9
Siempre	25	73,5
<b>Se preocupa porque todo el grupo se lleven bien.</b>		
Rara vez	5	14,7
A veces	3	8,8
A menudo	3	8,8
Siempre	23	67,6
<b>Se preocupa por los problemas personales del grupo.</b>		
Nunca	3	8,8
Rara vez	2	5,9
A veces	5	14,7
A menudo	3	8,8
Siempre	21	61,8

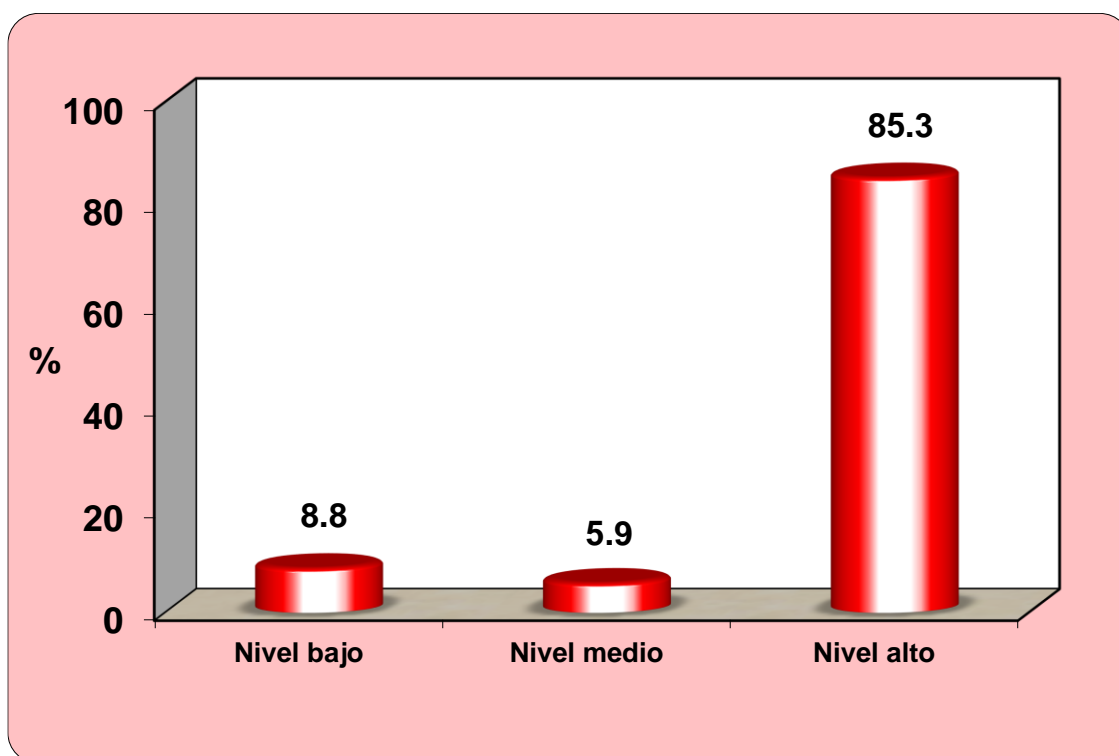
**Fuente:** Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)

En cuanto al estilo de liderazgo Centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que el 55,9% (19) siempre promueven la satisfacción del grupo, complaciéndolos; el 47,1% (16) siempre tiene en cuenta que el grupo esté altamente satisfecho; el 73,5% (25) siempre desarrolla amistades con el grupo ganándose la simpatía; el 67,6% (23) siempre se preocupa porque todo el grupo se lleven bien; y el 61,8% (21) siempre se preocupa por los problemas personales del grupo.

**Tabla 13. Nivel del estilo liderazgo centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Nivel de liderazgo Centrado en las Relaciones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	2	5,9
Nivel alto	29	85,3
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionarios de los estilos de liderazgo (Anexo 02)



**Figura 06. Proporción del nivel del estilo liderazgo centrado en las relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al nivel de liderazgo Centrado en las Relaciones de los directivos del Centro de Salud de Monzón, se evidenció que el 85,3% (29) de los profesionales señaló que los directivos tuvieron un nivel alto; el 8,8% (3) tuvieron un nivel bajo y el 5,9% (2) un nivel medio para el estilo centrado en las relaciones.

#### 4.1.1. Análisis del desempeño laboral.

**Tabla 14. Desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño contextual hacia individuos</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Ayuda a otros que están ausentes.</b>		
Nunca	4	11,8
Casi nunca	5	14,7
A veces	19	55,9
Casi siempre	5	14,7
Siempre	1	2,9
<b>Ayuda a otros que tienen otras cargas de trabajo.</b>		
Nunca	3	8,8
Casi nunca	3	8,8
A veces	21	61,8
Casi siempre	4	11,8
Siempre	3	8,8
<b>Ayuda a su jefe con su trabajo aunque no se lo haya pedido.</b>		
Nunca	3	8,8
Casi nunca	8	23,5
A veces	13	38,2
Casi siempre	10	29,4
<b>Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas laborales de sus compañeros</b>		
Nunca	3	8,8
A veces	17	50,0
Casi siempre	11	32,4
Siempre	3	8,8

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)

En cuanto al desempeño contextual hacia los individuos del entorno en los trabajadores del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 55,9% (19) a veces ayudan a otros que están ausentes; el 61,8% (21) a veces ayudan a otros que tienen otras cargas de trabajo; el 38,2% (13) a veces ayudan a su jefe con su trabajo aunque no se lo haya pedido; el 50% (17) a veces toma parte de su tiempo para escuchar los problemas laborales de sus compañeros.



**Tabla 15. Desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño contextual hacia individuos</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados</b>		
Nunca	18	52,9
A veces	5	14,7
Casi siempre	10	29,4
Siempre	1	2,9
<b>Tiene un interés personal en los demás empleados</b>		
Casi nunca	8	23,5
A veces	22	64,7
Casi siempre	4	11,8
<b>Comparte información laboral con sus compañeros de trabajo</b>		
Casi nunca	6	17,6
A veces	25	73,5
Casi siempre	3	8,8

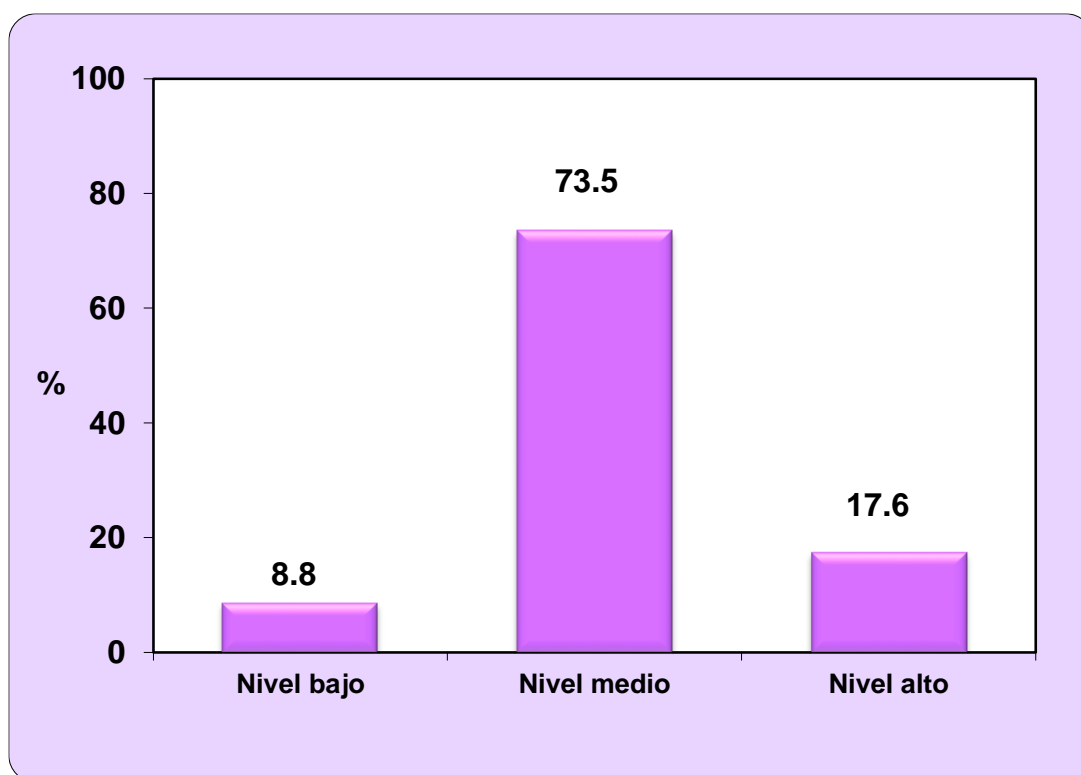
Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)

En cuanto al desempeño contextual hacia los individuos del entorno en los trabajadores del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 52,9% (18) nunca deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados; el 64,7% (22) a veces tiene un interés personal en los demás empleados y el 73,5% (25) a veces comparten información laboral con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 16. Nivel de desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Nivel del desempeño contextual hacia individuos</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	25	73,5
Nivel alto	6	17,6
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)



**Figura 7. Proporción del nivel del desempeño contextual hacia individuos de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al nivel de desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón, el 73,5% (25) tuvieron un nivel medio; el 17,6% (6) tuvieron un nivel alto y el 8,8% (3) un nivel bajo en el desempeño contextual hacia individuos.

**Tabla 17. Desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño contextual hacia la organización</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Asiste al trabajo por encima de las normas</b>		
Casi nunca	10	29,4
A veces	16	47,1
Casi siempre	8	23,5
<b>Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	13	38,2
Casi siempre	12	35,3
Siempre	6	17,6
<b>Se toma descansos en el trabajo no merecidos</b>		
Nunca	5	14,7
Casi nunca	20	58,8
A veces	7	20,6
Siempre	2	5,9
<b>Pasa gran parte de su tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales</b>		
Nunca	6	17,6
Casi nunca	28	82,4

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)

En cuanto al desempeño contextual hacia la organización de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 47,1% (16) a veces asisten al trabajo por encima de las normas; el 38,2% (13) a veces avisan previamente cuando no puede asistir al trabajo; el 58,8% (20) casi nunca se toman descansos en el trabajo no merecidos; el 82,4% (28) casi nunca pasan gran parte de su tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales.

**Tabla 18. Desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño contextual hacia la organización</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Se queja de cosas insignificantes en el trabajo</b>		
Nunca	2	5,9
Casi nunca	22	64,7
A veces	7	20,6
Casi siempre	3	8,8
<b>Conserva y protege la propiedad de la organización</b>		
Casi nunca	14	41,2
Casi siempre	19	55,9
Siempre	1	2,9
<b>Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden</b>		
Nunca	3	8,8
Casi nunca	10	29,4
A veces	9	26,5
Casi siempre	12	35,3

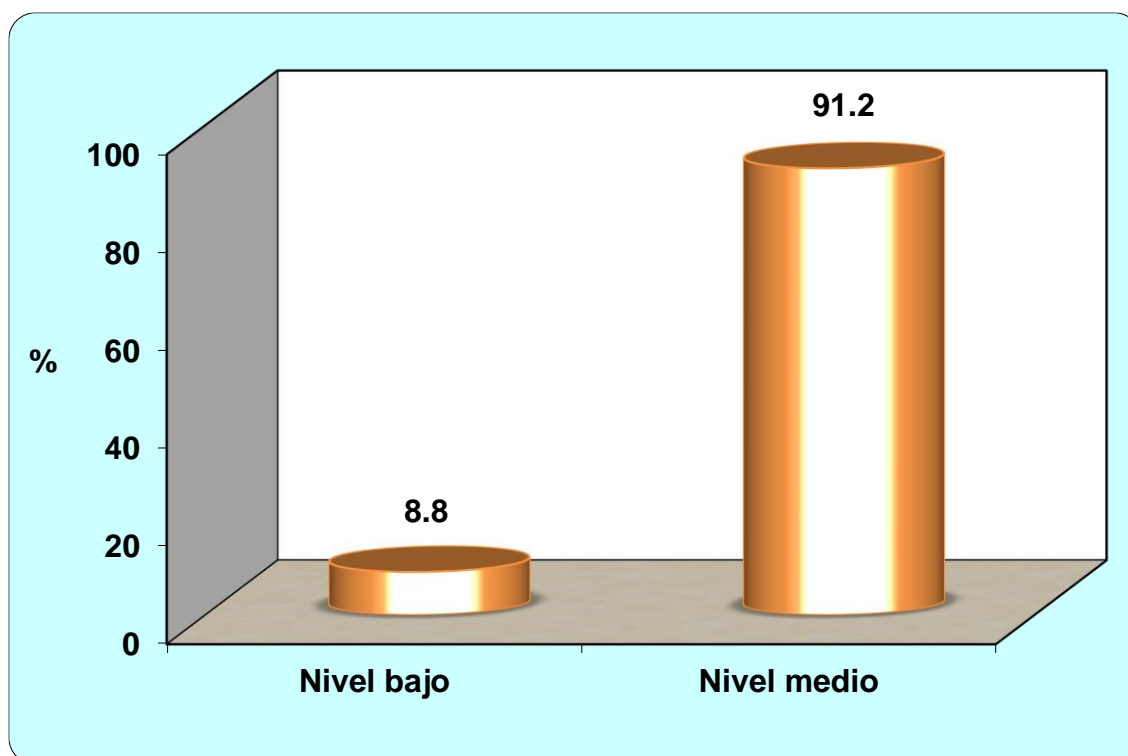
Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)

En cuanto al desempeño contextual hacia la organización de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 64,7% (22) casi nunca se queja de las cosas insignificantes en el trabajo; el 46,4% (51) casi siempre conserva y protege la propiedad de la organización; y el 43,6% (48) casi siempre se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden.

**Tabla 19. Nivel del desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel de desempeño contextual hacia la organización	N°	%
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	31	91,2
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)



**Figura 8. Proporción del nivel de desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al nivel de desempeño contextual hacia la organización de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, el 91,2% (31) tuvieron un nivel medio; y el 8,8% (3) un nivel bajo en el desempeño contextual hacia la organización.

**Tabla 20. Desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño de tareas</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Completa adecuadamente los deberes asignados</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	5	14,7
Casi siempre	22	64,7
Siempre	4	11,8
<b>Cumple con las responsabilidades específicas en la descripción del cargo</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	6	17,6
Casi siempre	16	47,1
Siempre	9	26,5
<b>Realiza las tareas que se espera de él o ella</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	10	29,4
Casi siempre	12	35,3
Siempre	9	26,5
<b>Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	7	20,6
Casi siempre	10	29,4
Siempre	14	41,2

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral (Anexo 03)

En cuanto al desempeño de tareas de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 64,7% (22) casi siempre completan adecuadamente sus deberes asignados; el 47,1% (16) a veces cumplen con las responsabilidades específicas en la descripción del cargo; el 35,3% (12) a veces realizan las tareas que se esperan de él o ella; y el 41,2% (14) siempre reúnen los requisitos formales del puesto de trabajo.

**Tabla 21. Desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

<b>Desempeño de tareas</b>	<b>N° (34)</b>	<b>%</b>
<b>Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño</b>		
Casi nunca	3	8,8
A veces	13	38,2
Casi siempre	7	20,6
Siempre	11	32,4
<b>Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar</b>		
Nunca	2	5,9
Casi nunca	11	32,4
A veces	9	26,5
Casi siempre	7	20,6
Siempre	5	14,7
<b>Falla al desempeñar deberes esenciales</b>		
Nunca	7	20,6
Casi nunca	13	38,2
A veces	9	26,5
Siempre	5	14,7

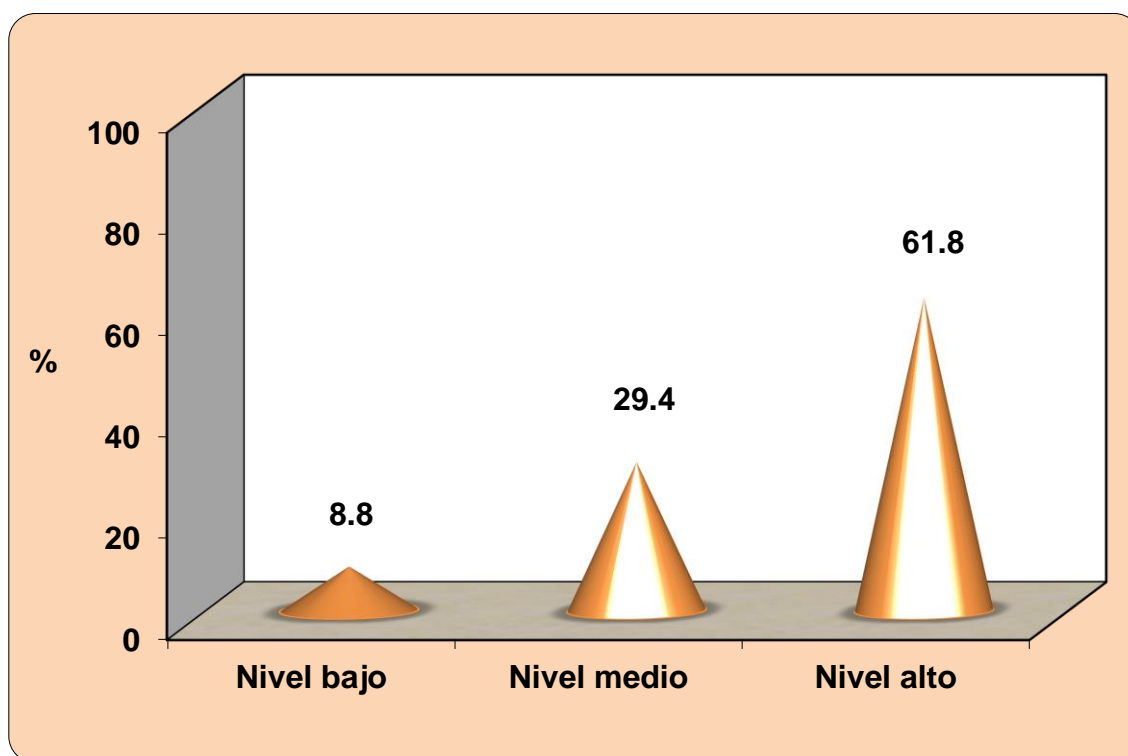
Fuente: Cuestionario de desempeño laboral (Anexo 03)

En cuanto al desempeño de tareas de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, los directivos mencionaron que el 38,2% (13) a veces se involucran en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño; el 32,4% (11) casi nunca descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar; y el 38,2% (13) casi nunca falla al desempeñar sus deberes esenciales.

**Tabla 22. Nivel del desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel de desempeño de tareas	N°	%
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	10	29,4
Nivel alto	21	61,8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral. (Anexo 03)



**Figura 9. Proporción del nivel del desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

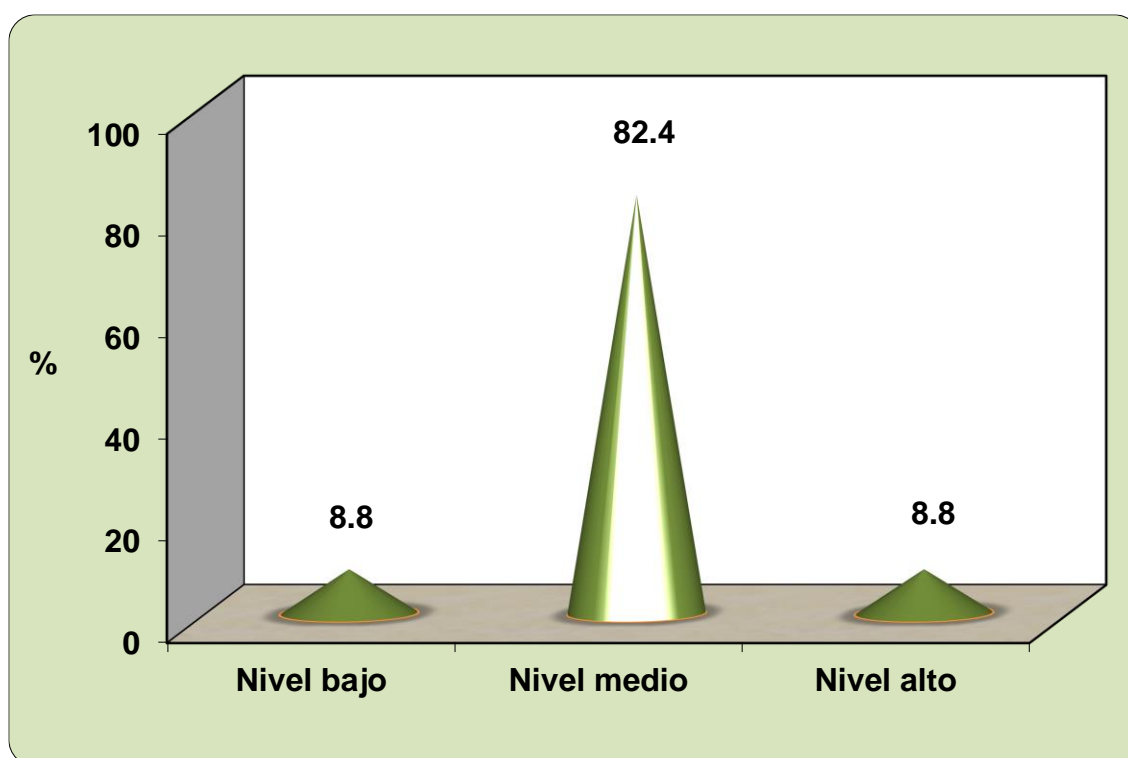
En cuanto al nivel de desempeño de tareas de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, el 61,8% (21) tuvieron un nivel alto; seguido del 29,4% (10) tuvieron un nivel medio y el 8,8% (3) tuvieron un nivel bajo en el desempeño de tareas.



**Tabla 23. Nivel de desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Nivel de desempeño laboral	N°	%
Nivel bajo	3	8,8
Nivel medio	28	82,4
Nivel alto	3	8,8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores de los DIRESA-2014. (Anexo 02)



**Figura 10. Proporción del nivel de desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

En cuanto al desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud de Monzón, el 82,4% (28) tuvieron un nivel medio; y el 8,8% (3) tuvieron un nivel bajo y alto en la misma proporción respecto al desempeño laboral.

#### 4.1.3. Análisis Inferencial.

#### 4.1.4. Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral.

##### A) Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral.

**Tabla 24. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo Autoritario	Desempeño laboral						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	2	66,7	1	3,6	0	0,0	3	8,7		
Nivel medio	1	33,3	17	60,7	0	0,0	18	52,2		
Nivel alto	0	0,0	10	35,7	3	100,0	13	39,1	0,524	0,004
TOTAL	3	100,0	28	100,0	3	100,0	34	100,0		

Fuente: Anexo 02 y 03

p= < 0.05

Respecto a la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 66,7% (2), consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel bajo; del total que tuvieron desempeño medio, el 60,7% (17) consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 100% (3) señaló que existe un liderazgo autoritario alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=0,524 p=0,04), la existencia de una relación moderada y significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral.

Concluyendo que, mientras mayor sea el liderazgo autoritario, mayor será el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 25. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo Autoritario	Desempeño de tareas						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	2	66,7	0	0,0	1	4,8	3	8,8		
Nivel medio	1	33,3	5	50,0	12	57,1	18	52,9		
Nivel alto	0	0,0	5	50,0	8	38,1	13	38,2	<b>0,133</b>	<b>0,470</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 66,7% (2), consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel bajo; del total que tuvieron desempeño medio, el 50% (5) consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 57,1% (12) señaló que existe un liderazgo autoritario medio.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=0,133 p=0,470), que no existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 26. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo Autoritario	Desempeño contextual hacia la organización				Total		Chi Cuadrado (X <sup>2</sup> )	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	2	66,7	1	3,2	3	8,8	13,974	0,001
Nivel medio	1	33,3	17	54,8	18	52,9		
Nivel alto	0	0,0	13	41,9	13	38,2		
TOTAL	3	100,0	31	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**P= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 66,7% (2), consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel bajo; del total que tuvieron desempeño medio, el 54,8% (17) consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel medio.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>= 13,974 y p=0,001) que existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización.

Concluyendo que, mientras mayor sea el liderazgo autoritario, mayor será el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 27. Relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo Autoritario	Desempeño contextual hacia individuos						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	2	66,7	0	0,0	1	16,7	3	8,8	0,255	0,214
Nivel medio	1	33,3	15	60,0	2	33,3	18	52,9		
Nivel alto	0	0,0	10	40,0	3	50,0	13	38,2		
TOTAL	3	100, 0	25	100, 0	6	100, 0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 66,7% (2), consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel bajo; del total que tuvieron desempeño medio, el 60% (15) consideran que existe un liderazgo autoritario de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 50% (3) señaló que existe un liderazgo autoritario alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=0,255 p=0,214), que no existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

## B) Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral.

**Tabla 28. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo democrático	Desempeño laboral						Total		Chi Cuadrado (X²)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	0	0,0	3	10,7	0	0,0	3	8,8	0,705	0,703
Nivel alto	3	100,0	25	89,3	3	100,0	31	91,2		
TOTAL	3	100,0	28	100,0	3	100,0	34	100,0		

Fuente: Anexo 02 y 03

p= < 0.05

Respecto a la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo democrático alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 89,3% (25) consideran que existe un liderazgo democrático de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 100% (3) señaló que existe un liderazgo democrático alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>= 0,705 y p=0,703) que no existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 29. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo democrático	Desempeño de tareas						Total		Chi Cuadrado (X²)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	0	0,0	2	20,0	1	4,8	3	8,8	2,274	0,321
Nivel alto	3	100,0	8	80,0	20	95,2	31	91,2		
TOTAL	3	100,0	10	100,0	21	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo democrático alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 80% (8) consideran que existe un liderazgo democrático de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 95,2% (20) señaló que existe un liderazgo democrático alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>= 2,274 y p=0,321) que no existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 30. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo democrático	Desempeño contextual hacia la organización				Total		Chi Cuadrado (X²)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	0	0,0	3	9,7	3	13,0	0,000*	1,000
Nivel alto	3	100,0	28	90,3	31	87,0		
TOTAL	3	100,0	31	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**\*Corrección de Yates**

Respecto a la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo democrático alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 90,3% (28) consideran que existe un liderazgo democrático de nivel alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>= 0,000 y p=1,000) que no existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.



**Tabla 31. Relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos del su entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo democrático	Desempeño contextual hacia individuos						Total	Chi Cuadrado (X²)	P (Valor)	
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº			%
Nivel medio	0	0,0	3	12,0	0	0,0	3	8,8	1,185	0,553
Nivel alto	3	100,0	22	88,0	6	100,0	31	91,2		
TOTAL	3	100,0	25	100,0	6	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos del su entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo democrático alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 88% (22) consideran que existe un liderazgo democrático de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, 100% (6) señaló que existe un liderazgo democrático alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>= 1,185 y p=0,553) que no existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño contextual hacia los individuos del su entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**C) Relación entre el liderazgo Centrado en las tareas y el desempeño laboral.**

**Tabla 32. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las tareas	Desempeño laboral						Total	Chi Cuadrado (X²)	P (Valor )	
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº			%
Nivel medio	3	100,0	17	60,7	1	33,3	21	61,8	2,897	0,235
Nivel alto	0	0,0	11	39,3	2	66,7	13	38,2		
TOTAL	3	100,0	28	100,0	3	100,0	34	100, 0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; del total que tuvieron desempeño medio, el 60,7% (17) consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, 66,7% (2) señaló que existe un liderazgo centrado en las tareas alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>=2,897 y p=0,235) que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 33. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las tareas	Desempeño de tareas						Total		Chi Cuadrado (X <sup>2</sup> )	P (Valor )
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	3	100,0	5	50,0	13	61,9	21	61,8	2,443	0,295
Nivel alto	0	0,0	5	50,0	8	38,1	13	38,2		
TOTAL	3	100,0	10	100,0	21	100,0	34	100,0		
Fuente: Anexo 02 y 03							p= < 0.05			

Fuente: Anexo 02 y 03

p= < 0.05

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; del total que tuvieron desempeño medio, el 50% (5) consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, 61,9% (13) señaló que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>=2,443 y p=0,295) que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 34. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo Centrado en las tareas	Desempeño contextual hacia la organización				Total		Chi Cuadrado (X²)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	3	100,0	18	58,1	21	60,9	0,648*	0,421
Nivel alto	0	0,0	13	41,9	13	39,1		
TOTAL	3	100,0	31	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**\*Corrección de Yates**

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; del total que tuvieron desempeño medio, el 58,1% (18) consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>=0,648 y p=0,421) que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 35. Relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las tareas	Desempeño contextual hacia individuos						Total		Chi Cuadrado (X²)	P (Valor )
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel medio	3	100,0	14	56,0	4	66,7	21	61,8	3,299	0,192
Nivel alto	0	0,0	11	44,0	2	33,3	13	38,2		
TOTAL	3	100,0	25	100,0	6	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; del total que tuvieron desempeño medio, el 56% (14) consideran que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio; y del total que tuvieron un alto desempeño, 66,7% (4) señaló que existe un liderazgo centrado en las tareas de nivel medio.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>=3,299 y p=0,192) que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**D) Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño laboral.**

**Tabla 36. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las relaciones	Desempeño laboral						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	0	0,0	3	10,7	0	0,0	3	8,8		
Nivel medio	0	0,0	2	7,1	0	0,0	2	5,9		
Nivel alto	3	100, 0	23	82,1	3	100, 0	29	85,3	0,000	1,000
TOTAL	3	100, 0	28	100, 0	3	100, 0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**p= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 82,1% (23) consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 100% (3) señaló que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=0,000 p=1,000), que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño laboral de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 37. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño de las tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las relaciones	Desempeño de tareas						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	0	0,0	2	20,0	1	4,8	3	8,8		
Nivel medio	0	0,0	1	10,0	1	4,8	2	5,9		
Nivel alto	3	100,0	7	70,0	19	90,5	29	85,3	<b>0,136</b>	<b>0,395</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Anexo 02 y 03

p= < 0.05

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 70% (7) consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 90,5% (19) señaló que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=0,136 p=0,395), que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño de tareas de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

**Tabla 38. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las relaciones	Desempeño contextual hacia la organización				Total		Chi Cuadrado (X <sup>2</sup> )	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	0	0,0	3	9,7	3	8,8	0,567	0,735
Nivel medio	0	0,0	2	6,5	2	5,9		
Nivel alto	3	100,0	26	83,9	29	85,3		
TOTAL	3	100,0	31	100,0	34	100,0		

**Fuente: Anexo 02 y 03**

**P= < 0.05**

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia la organización de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 83,9% (26) consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Chi Cuadrada X<sup>2</sup>, se evidenció (X<sup>2</sup>=0,567 y p=0,735) que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia la organización.



**Tabla 39. Relación entre el liderazgo Centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón-2017.**

Liderazgo centrado en las relaciones	Desempeño contextual hacia individuos						Total		Tau b de Kendal (t)	P (Valor)
	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Nivel bajo	0	0,0	3	12,0	0	0,0	3	8,8		
Nivel medio	0	0,0	2	8,0	0	0,0	2	5,9		
Nivel alto	3	100, 0	20	80,0	6	100, 0	29	85,3	2,110	0,715
TOTAL	3	100, 0	25	100, 0	6	100, 0	34	100,0		

Fuente: Anexo 02 y 03

p= < 0.05

Respecto a la relación entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón, se evidencia en la tabla de contingencia que, del total de profesionales que tuvieron un bajo desempeño, el 100% (3), consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; del total que tuvieron desempeño medio, el 80% (20) consideran que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto; y del total que tuvieron un alto desempeño, el 100% (6) señaló que existe un liderazgo centrado en las relaciones de nivel alto.

Al contrastar dicha relación a través de la prueba Tau b de Kendall (t), se evidenció (t=2,110 p=0,715), que no existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño contextual hacia los individuos del entorno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio **“Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón-2017”** determinó una relación moderada y significativa entre el liderazgo autoritario ( $t=0,524$  y  $p=0,004$ ) y el desempeño laboral. Asimismo se demostró relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización ( $X^2=13,974$  y  $p=0,001$ ).

Al respecto Rees<sup>55</sup>, halló que los estilos de liderazgo, reflejan el trabajo de los líderes, siendo que estos son los que definen el éxito o el fracaso de una organización, pues tienen la capacidad de logra que los individuos trabajen coherentemente para alcanzar los objetivos de la organización y si no existe equilibrio en su influencia para con los demás, repercute en el desempeño laboral de los profesionales de la salud, resultados que ponen en riesgo no solo los objetivos de la institución de salud sino también la salud y la calidad de vida de los trabajadores.

El estudio evidenció relación significativa entre el liderazgo autoritario ( $t=0,524$  y  $p=0,004$ ) y el desempeño laboral; lo que muestra que la predominancia de un liderazgo autoritario de nivel medio, repercute en un desempeño de nivel medio. De manera coincidente los estudios realizados por Evkall y Ryhammar<sup>56</sup>, mostraron que existe una influencia negativa en la predominancia del liderazgo autoritario, porque ésta afecta los procesos de trabajo grupal, el apoyo a los miembros del grupo, provoca desmotivación en la creatividad y la productividad de los trabajadores; y el compromiso con la organización, lo que trasciende en el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, en los estudio de Castillo<sup>57</sup>, se evidenció que el estilo de liderazgo autoritario estuvo relacionado con el desempeño laboral; lo que mostró como resultado el deterioro de la comunicación entre los trabajadores y directivos, el desánimo, que afectó el trabajo en equipo, la poca identificación con la institución donde laboran, y con ello la disminución desfavorable del desempeño laboral.

Al respecto Nosnik<sup>58</sup>, señaló que en las organizaciones, la comunicación debe ser puesta en práctica de una manera eficaz: en un primer plano, para lograr las tareas planteadas y alcanzar los objetivos trazados al interior del grupo, y segundo, la comunicación externa dirigida a la sociedad para mantener las buenas relaciones públicas y proyectar la imagen de la organización y el trabajo que ésta realiza.

Asimismo se comprobó relación significativa entre el liderazgo autoritario y desempeño contextual hacia la organización ( $X^2=13,974$  y  $p=0,001$ ), situación que repercute en el logro de un desempeño de nivel medio; ante tales circunstancias Fonseca<sup>59</sup>, encontró una relación significativa entre el estilo de liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los trabajadores, en vista que se afectó no sólo el desempeño de las actividades internas, sino también de las relaciones externas, más aún, la falta de comunicación entre en el equipo de trabajo, se reflejó en la pésima relación con la sociedad.

González<sup>60</sup>, encontró respecto de los estilos de liderazgo de los profesionales de la salud y el desempeño laboral, que aquellos líderes que fueron buenos en su trabajo, lideraban emotivamente buscando el bienestar del equipo y de la institución, y conseguían un desempeño favorable por parte

de miembros de su equipo; mientras que los que lideraban de manera desfavorable ocasionaban que el personal de enfermería trabaje solo por cumplir con sus funciones, por tanto tenían problemas en el desempeño de sus labores.

A lo cual Fiedler y Chemers<sup>61</sup>, enfatizaron la necesidad de contar con un liderazgo capaz de equilibrar una dirección que conlleve a beneficiar no solo a los usuarios que reciben el servicio, sino también a los trabajadores que brindan el servicio.

Los estudios analizados nos permiten entender la importancia de contar con líderes capaces de liderar adecuadamente para lograr una organización de éxito; asimismo, surge la necesidad de contar con miembros del equipo que sientan que la responsabilidad del resultado depende de ellos.

Este estudio es relevante en sí mismo ya que los resultados obtenidos ayudarán a encontrar algunas respuestas y posibles soluciones que contribuirán a una mejora continua de la calidad de la gestión de los líderes del Centro de Salud de Monzón y ésta repercutirá a su vez en el desempeño laboral de los Profesionales de la salud.

## **CONCLUSIONES**

- Se evidenció un estilo de liderazgo autoritario de nivel medio en el 52,9%, de nivel alto en el 38,2% y de nivel bajo en el 8,8% de los directivos del Centro de Salud de Monzón.
- Se comprobó un estilo de liderazgo democrático de nivel alto en el 91,2% y de nivel medio en el 8,8% de los directivos del Centro de Salud de Monzón.
- Se demostró que existe un estilo de liderazgo Centrado en las Tareas de nivel medio en el 61,8% y de nivel alto en el 38,2% de los directivos del Centro de Salud de Monzón.
- Se concluyó que el estilo de liderazgo Centrado en las Relaciones alcanzó un nivel alto en el 85,3% y de nivel bajo en el 8,8% de los directivos del Centro de Salud de Monzón.
- Respecto al desempeño laboral, el 82,4% alcanzó un nivel medio y el 8,8% un nivel bajo.
- El desempeño contextual hacia individuos alcanzó un nivel medio en el 73,5% y un nivel alto en el 17,6% de profesionales del Centro de Salud de Monzón.
- El desempeño contextual hacia la organización logró un nivel medio en el 91,2% y un nivel bajo en el 8,8% de profesionales del Centro de Salud de Monzón.
- El desempeño de tareas evidenció un nivel alto en el 61,8%; un nivel medio en el 29,4% y un nivel bajo en el 8,8% de profesionales del Centro de Salud de Monzón.

- Se evidenció una relación moderada y significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño laboral ( $t=0,524$   $p=0,004$ ) a través de la prueba Tau b de Kendall.
- No existió relación significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral ( $X^2= 0,705$  y  $p=0,703$ ) de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.
- No existió relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral ( $X^2=2,897$  y  $p=0,235$ ) de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.
- No existió relación significativa entre el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño laboral ( $t=0,000$   $p=1,000$ ) de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Monzón.
- Se comprobó relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño contextual hacia la organización ( $X^2=13,974$  y  $p=0,001$ ) a través de la prueba Chi Cuadrada.

## **RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos luego de esta investigación, se realiza las siguientes recomendaciones:

### **A los directivos del Centro de salud de Monzón:**

- Se recomienda que para lograr la gestión eficaz de una Institución de Salud en forma sostenida, los directivos deben ser líderes, estrategas con estilo participativo que sea percibido tanto por los profesionales que dirige, como por la familia de los pacientes que atiende, que transforme las debilidades y amenazas de su personal en fortalezas y oportunidades potencializando las capacidades y habilidades de cada una.

### **A los profesionales del Centro de Salud de Monzón**

- Se recomienda a los profesionales de la salud realizarse un auto evaluación integral de su desempeño laboral en el Centro de Salud donde Laboran, a fin de identificar aquellas debilidades que perciben los familiares de los pacientes, ya que el ideal de la carrera de enfermería es desempeñarse en el máximo nivel de rendimiento para llegar a ser competentes.

### **A los Directivos del Centro de Salud de Monzón:**

Tomar en cuenta los resultados de esta investigación y hagan eco de las demandas que nacen de primera fuente (los profesionales de la salud) procurando un mejor desempeño en el área asistencial, administrativa, en docencia y en investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Auccasi Rojas M, Márquez Pariente S. El liderazgo en enfermería Perú, Diciembre 2000.
2. Urbina Laza O, Soler Cárdenas S, Otero Ceballos M. Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología, Cuba, Febrero; 2006.
3. Leddy S, Pepper M. Bases Conceptuales de la Enfermería Profesional. Lippincott Company. New York; 1989.
4. Evkall G, Ryhammar L. Estilo de liderazgo, clima social y los resultados organizativos: Un estudio de una universidad sueca. Creatividad y gestión de la innovación. 1997; 7(3): 126-130.
5. Barrios Casas S, Paravic Klijn T. Promoción de la salud y un ambiente de trabajo saludable. Revista Latino-Americana de Enfermería. 2012; 14(1): 104-169.
6. Contreras F, Barbosa D, Juárez F, Uribe AF. Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social en empresas colombianas del sector salud. Rev Argent de Clínc Psicológ. 2010; 19(2): 160-172.
7. Stringer R. Liderazgo y clima organizacional. New Jersey: Prentice Hall; 2002.
8. Litwin G, Stringer R. Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard University Press; 1968.
9. Wilkinson A, Wagner R. Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation, counselor, job satisfaction and productivity. Rehabilitation Counseling Bulletin. 1993; 37(1): 15 -24.



10. Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales. En: Dirección de Recursos Humanos. Encuesta de Clima y Cultura Organizacional. 2011.
11. Capote. Diagnóstico organizacional. Perú. Lima; 2005.
12. Rivas G. y Samra A. La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño. [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración Industrial]. Lima: Universidad de Oriente; 2006.
13. Peiró J. El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Papeles del psicólogo. 1999; 72: 3-15.
14. Niedhammer I, Bugel I, Goldberg M, Leclerc A, Gueguen A. Factores psicosociales por falta de trabajo y enfermedad en la cohorte Gazel: un estudio prospectivo. Medicina ocupacional y ambiental. 1998; 55: 735-741.
15. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw-Hill. Interamericana S.A.; 1994.
16. Cárdenas Becerril L, Velasco Pascacio C, Fabela Mixuxi M. Desempeño laboral del personal de enfermería: una visión de género. 2012.
17. Castro A, Nader M. Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar. Boletín de Psicología. 2004; 82: 45-63.
18. Pedraja L, Rodríguez E. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. Chile; 2004; 12(2): 63-73

19. Zegarra Ugarte S. Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno 2014-Perú. Comuni@cción [internet]. 2015; 6 (2): 5-14. ISSN 2219-7168.
20. Camarena Melo M. Liderazgo del profesional de enfermería y su influencia en el desempeño laboral en los servicios de emergencia de Hospitales Públicos de Lima. [Trabajo de grado]. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Facultad de Enfermería; 2013.
21. Shamir B. Liderazgo carismático en las organizaciones. Diario de la psicología ocupacional y organizacional. 2001; 74:112-114.
22. Catell P. Teoría de Rasgos. Madrid: Editorial Fontanella; 1951.
23. Maxwell J. Ir por el oro. Nashville. Thomas Nelson; 2008.
24. Macias E, Enríquez E, Zepeda E. Identificación del tipo de Liderazgo en un Centro Automotriz: Un Diagnostico y una critica. Rev. Intern Adm y Finan 2012; 5(3): 89-102.
25. Tannenbaum R, Weschler IR, Massarik F. Liderago y Organización: Un enfoque de ciencia del comportamiento. New York: McGraw-Hill; 1959.
26. Garita M, Solís E. Práctica de liderazgo del profesional de enfermería. Rev Enfer Costa Rica. 2003; 25: 22-25.
27. Lazzati S. Management. Funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires: MACCHI; 1991.
28. Fiedler F. ¿Estilo o circunstancias? El enigma del líder. Estudios sobre el liderazgo. U.H: Ed. Impresora Universitaria "André Voisin"; 1969.
29. Lomov B. Aspectos psicológicos de la administración. Rev Cienc Soc, Academia de Ciencias de la URSS. 1973; 1(1): 19-73.

30. Herman R. Turbulencia. Retos y oportunidades en el mundo del trabajo. ¿Está usted preparado para el futuro? Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana; 1997.
31. Likert R. El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Deusto. Bilbao; 1968.
32. Herman R. Op Cit. p. 13-18.
33. Sánchez I. Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto [Tesis de Maestría en Organizaciones no Publicada]. Santiago de Cali: Universidad del Valle; 2007.
34. Hosie P, Sevastos P, y Cooper C. Gerentes de desempeño feliz: el impacto de la satisfacción afectiva intrínseca y bienestar laboral en el Workplace. Gran Bretaña: Edward Elgar Publishing. [En Internet]. [Consultado 2014 mar 14 ] Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=2ziYKtCz2fEC>
35. Chiavenato I. Comportamiento Organizacional. México: Mc. Graw Hill; 2004.
36. Milkovich G y Boudrem T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Estados Unidos: Iberoamericana; 1994.
37. Palaci F. Psicología de la Organización. Madrid: Pearson Prentice Hall; 2005. p. 155.
38. Borman W. y Motowidlo S. Desempeño contextual: el significado de investigación de selección de personal. Rendimiento humano. 1997; 10 (20): 99-109.

39. Organ D., Podsakoff P. y Mackenzie S. Organizational Citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 2006; 26(3):513-563.
40. Fischer Mengual V. Relación entre la calidad del intercambio Líder-Miembro y el desempeño laboral en una muestra de empresas venezolanas. [Tesis para optar el título de Licenciado en Relaciones Industriales]. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello; 2010.
41. Borman W. El concepto de ciudadanía organizacional. *Direcciones actuales en ciencia psicológica*. 2004; 136 (6): 238-241.
42. Williams L., y Anderson S. Satisfacción del trabajo y compromiso organizacional como predictores del papel del comportamiento de la ciudadanía and in-role behaviors. *Diario de gestión. Journal of Management*. 1991; 17 (3): 601-618.
43. Borman W. Op.cit.p. 245.
44. Davis K. y Newstrom J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Mac Graw Hill Interamericana S.A. 1991.
45. Werther W. y Davis K. Administración de personal y recurso humano. México: McGraw-Hill; 2004. p. 299.
46. Chiavenato D. Gestión del Talento Humano. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill; 2002
47. Rodríguez J. Administración Moderna de Personal. 7ma. Ed. México: CENGAGE Learning; 2007.
48. Chiavenato D. Op. Cit.

49. Mc Gregor D. El aspecto humano de las empresas. EE.UU: Editorial Diana; 1969.
50. Sampieri R, Collado C, Lucio P. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F. 3ra Ed. 2003.
51. Supo J. Seminarios de Investigación Científica. [Internet] [Consultado 2014 ago 30]. Disponible en: [www.bioestadístico.com](http://www.bioestadístico.com).
52. Sampieri R, Collado C, Lucio P. Op. Cit.
53. Casales J.C. y Rubi A. Desarrollo de una metódica para la descripción del estilo de liderazgo en grupos pequeños. Revista Cubana de Psicología, III (3), 3-32. 1986.
54. Williams L., y Anderson S. Op.Cit.
55. Rees F. El liderazgo en los grupos de trabajo. Panorama Editorial. México. 2006.
56. Evkall, G. y Ryhammar, L. Estilo de liderazgo, clima organizacional y los resultados sociales: un estudio de la Universidad Sueca. Creatividad y gestión de la innovación. 2007; 7(3):126-130.
57. Castillo Vásquez V. Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009. [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación]. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Lima. 2009.
58. Nosnik A. La comunicación organizacional. [Internet] [Consultado 2016 marzo 10]. Disponible en: [www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm](http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm).
59. Fonseca L. El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencia de los pasantes de Comunicación Social en la Universidad del Zulia. Rev Telos. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. 2007; 9(3): 430-442.

60. González Álvarez L. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*. 2013; 19(1): 56-70.
61. Fiedler Chemers. Liderazgo y administración efectiva. 2da. edic. Trillas, México; 1989.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 01

### CUESTIONARIO DE CARACTERISTICAS PERSONALES Y LABORALES

**INSTRUCCIONES:** Estimado/a trabajador/a te pido que respondas el siguiente instrumento que nos permitirá conocer tus características personales y laborales; para ello debes marcar con una "X" en las preguntas señalando la opción con la que te identificas, el presente instrumento es confidencial y anónimo, agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

**Gracias.**

#### I. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.

1. ¿Cuántos años tiene usted? .....

2. ¿Cuál es su género?

Masculino ( ) Femenino ( )

3. ¿Cuál es su estado civil :

Soltero/a ( ) Casado/a ( )

Conviviente ( ) Divorciado/a ( )

Viudo/a ( )

#### II. ASPECTOS LABORALES

4. ¿Cuál es su categoría profesional?

Médico ( ) Enfermero/a ( )

Obstetra/triz ( ) Odontólogo ( )

Psicólogo/a ( ) Téc. Enfermería ( )

Otros ( )

Especifique.....

5. ¿Cuánto tiempo de servicio tiene laborando en el C.S Monzón?

.....

6. ¿Cuál es su condición laboral actual?

Nombrado ( ) Contratado ( )



## ANEXO 02

### CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

**INSTRUCCIONES:** Estimado/a trabajador del Centro de Salud de Monzón, te pedimos que respondas el siguiente instrumento que nos permitirá evaluar los estilos de liderazgo por parte de sus jefes inmediatos. Contesta absolutamente todas las preguntas evitándolo hacerlo al azar, se presentan los cuestionamientos con opciones de respuestas, señala con una "X" la opción que más se acerque a tu opinión; el presente instrumento es confidencial y anónimo, agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de esta prueba.

**Gracias.**

- 4. Siempre
- 3. A menudo
- 2. A veces,
- 1. Rara vez
- 0. Nunca

Nº	ITEMS	0	1	2	3	4
	<b>AUTORITARIO:</b>					
1	Refiere las orientaciones como si se tratara de órdenes (en forma impositiva)					
2	En las discusiones trata de imponer sus opiniones.					
3	En el desarrollo de las tareas evita que los demás miembros introduzcan iniciativas.					
4	Es tenaz con sus subordinados que cometen algún error.					
5	Manda con "mano dura"					
6	Aportar las soluciones a los distintos problemas, dificultando que los demás lo hagan.					
7	Determina por sí solo la forma en que deben desarrollarse las tareas					
8	Se niega a cambiar su opinión cuando los demás miembros están en desacuerdo con él.					
9	Se atribuye toda la responsabilidad al momento de tomar decisiones					
	<b>DEMOCRATICO:</b>					
10	Procura que las decisiones relativas al trabajo sean tomadas en discusiones del grupo y no personalmente.					
11	Lleva los problemas a discusión y decisión del grupo.					
12	Al tomar decisiones procura que se lleve a cabo la voluntad del grupo.					
13	Incluye en el desarrollo de las actividades a todos los miembros del grupo.					
14	Comparte las tareas y responsabilidades de la institución con todo el grupo.					

15	Realiza la evaluación de las funciones del grupo en reuniones para mejorar los resultados y la productividad de la institución.					
	<b>CENTRADO EN LAS TAREAS:</b>					
16	Se preocupa constantemente en mejorar la calidad y el cumplimiento de las tareas o trabajos realizados.					
17	Procura que el desarrollo de las tareas se planifique detalladamente.					
18	Está pendiente en que se cumpla adecuadamente las orientaciones para el desarrollo de las tareas.					
19	Estimula a la realización de esfuerzos adicionales para cumplir las tareas.					
20	Procura que los miembros del grupo utilicen adecuadamente su tiempo en el cumplimiento de las tareas.					
21	Procura que toda actividad se planifique con anticipación y se cumpla en detalle.					
22	Estimula a los miembros para alcanzar las metas trazadas por la organización.					
23	Estimula a los miembros mejorar sus capacidades profesionales para cumplir correctamente las tareas asignadas.					
	<b>CENTRADO EN LAS RELACIONES:</b>					
24	Es amistoso y asequible.					
25	Procura que en el grupo existan buenas relaciones entre los compañeros.					
26	Procura que el turno de trabajo sea agradable para todos los miembros del grupo.					
27	Se hace querer con los demás miembros del grupo.					
28	Preocupa mantener buenas relaciones con los demás miembros del grupo.					
29	Promueve la satisfacción de los miembros del grupo siendo complaciente.					
30	Tiene en cuenta la importancia de que los miembros del grupo estén altamente satisfechos.					
31	Desarrolla amistad con los miembros ganándose la simpatía.					
32	Se preocupa porque todos los miembros del grupo se lleven bien.					
33	Se preocupa por los problemas personales de los miembros del grupo.					

## ANEXO N° 03

### CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

**INSTRUCCIONES:** Estimado jefe del área funcional que dirige, le pedimos por favor que evalúe el desempeño de los trabajadores a su cargo; para ello deberá marcar con una “X” la opción que más se acerque a su opinión. El instrumento es confidencial y anónimo, agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

**Gracias.**

1. **Nunca**
2. **Casi nunca**
3. **A veces**
4. **Casi siempre**
5. **Siempre**

Nº	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:	1	2	3	4	5
	<b>Desempeño contextual hacia individuos:</b>					
1	Ayuda a otros que están ausentes.					
2	Ayuda a otros que tienen otras cargas de trabajo.					
3	Ayuda a su jefe con su trabajo aunque no se lo haya pedido.					
4	Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de sus compañeros					
5	Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados					
6	Tiene un interés personal en los demás empleados					
7	Comparte información laboral con sus compañeros de trabajo					
	<b>Desempeño contextual hacia la organización:</b>					
8	Asiste al trabajo por encima de las normas					
9	Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo					
10	Se toma descansos en el trabajo no merecidos					
11	Pasa gran parte de su tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales					
12	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo					
13	Conserva y protege la propiedad de la organización					
14	Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden					
	<b>Desempeño de tareas:</b>					
15	Completa adecuadamente los deberes asignados					
16	Cumple con las responsabilidades específicas en la descripción de cargo					
17	Realiza las tareas que se espera de él					
18	Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo					
19	Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño					
20	Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar					
21	Falla al desempeñar deberes esenciales					

## ANEXO 04

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

- **Título del proyecto.**  
Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud de Monzón-2017.
- **Investigadora Principal:** Diana Carolina Santos Sabino.
- **Introducción / Propósito**  
Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón-2017; porque la salud física y psicológica es de gran importancia para que puedan desempeñar su trabajo con responsabilidad y motivación.
- **Participación.**  
Trabajadores y líderes que laboran en el Centro de Salud de Monzón.
- **Procedimientos**
- Se le aplicará dos cuestionarios, uno para conocer los estilos de liderazgo dirigidas a los trabajadores; y el cuestionario de desempeño laboral que será evaluada por los líderes inmediatos de las áreas donde laboran los trabajadores, ambos cuestionarios tendrán una duración de 30 minutos, 15 minutos cada uno.
- **Riesgos / incomodidades**  
No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted, en caso de no aceptar la invitación. No tendrá que hacer gasto alguno durante el estudio.
- **Beneficios**  
El beneficio que obtendrá por participar en el estudio, es el de recibir información oportuna y actualizada sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Monzón.
- **Alternativas**  
Su participación en el estudio es voluntaria. Usted puede escoger no participar o puede abandonar el estudio en cualquier momento. El retirarse del estudio no le representará ninguna penalidad o pérdida de beneficios a los que tiene derecho.
- **Compensación**  
No recibirá pago alguno por su participación, ni de parte del investigador ni de las instituciones participantes. En el transcurso del estudio usted podrá solicitar información actualizada sobre el mismo, al investigador responsable.
- **Confidencialidad de la información**  
La información recabada se mantendrá confidencialmente en los archivos de la universidad de procedencia. No se publicarán nombres de ningún tipo. Así que se puede garantizar confidencialidad absoluta.
- **Problemas o preguntas**  
Puede llamar al Cel. 949425740.
- **Consentimiento / Participación voluntaria**  
Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la entrevista sin que me afecte de ninguna manera.
- **Nombres y firmas del participante o responsable legal**

Firma de la participante:\_\_\_\_\_

Firma de la investigadora:\_\_\_\_\_

Huánuco, a los ---- días del mes de ..... del 2017

## ANEXO 05

### HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN POR JUECES

CATEGORÍA
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems de cada dimensión propuesta son suficientes, comprenden todos los aspectos del contenido que se desea estudiar
<b>PERTINENCIA</b> Los ítems tienen una relación lógica con la dimensión o indicador de la variable o variables en estudio, los ítems miden lo que tienen que medir
<b>CLARIDAD</b> Los ítems son claros, sencillo y comprensibles para la muestra en estudio; están formulados con un lenguaje apropiado y específico.
<b>VIGENCIA</b> Los ítems de cada dimensión son vigentes, son adecuados al momento en que se aplica el instrumento.
<b>OBJETIVIDAD</b> Los ítems son posibles de verificar mediante una estrategia.
<b>ESTRATEGIA</b> El método usado responde al propósito del estudio
<b>CONSISTENCIA</b> Los ítems se pueden descomponer adecuadamente en variables e indicadores
<b>ESTRUCTURA</b> Los ítems están adecuadamente dimensionados, existe coherencia en el orden y agrupación de los ítems.

## ANEXO 06

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo,.....

Con DNI N°.....de

profesión.....ejerciendo

actualmente como.....en la

Institución.....

Por medio de la presente hago constar que he recibido con fines de validación del instrumento (encuesta, cuestionario y Escala), a los efectos de su aplicación.....

Luego e hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Huánuco a las .....días del mes de ..... Del año .....

\_\_\_\_\_

Firma